

Trine Lise Andersen

Kunsten å lede et prestasjonsteam

Hvordan fremme prestasjonsutvikling hos medarbeidere i Norsk Toppfotball Herrer?
En casestudie med fokus på samspill - muligheter -utfordringer.

Masteroppgave i idrettsvitenskap

Seksjon for coaching og psykologi
Norges idrettshøgskole, 2014

Sammendrag

Studien undersøker hvordan hovedtrener i Tromsø IL 2012 implementerte lederskap bygd på involvering, inspirasjon og innovasjon for å fremme prestasjonsutvikling innad i eget trenerteam. Studiet har særlig fokus på prosesser og samspill og belyser forutsetninger, muligheter og dilemmaer som anses som sentrale ved implementering av lederskapet.

Det er valgt et kvalitativt design med casestudie hvor det er gjennomført feltstudie og dybdeintervjuer med fem utvalgte nøkkelinformanter i etterkant. Empiri er tolket og analysert i lys av Wengers sosiale læringsteorier, utvikling av prestasjonskultur gjennom Andersen & Sæther, samt transformasjonsledelse.

Studiet viser at gjensidig tillit er avgjørende for at lederskap tuftet på involvering, inspirasjon og innovasjon bidrar til kontinuerlig prestasjonsutvikling. De mest fremtredende funn i studiet viser at det er stor grad av involvering i ulike beslutningsprosesser, og at det var delegert stort ansvar til den enkelte med utgangspunkt i egen rolle og kompetanse. Det er tydelige funn på hvordan lederskapet bidrar til å øke den indre motivasjonen og ønske om egen prestasjonsutvikling for medarbeiderne. Etablering av et godt fungerende praksisfellesskap sees på som avgjørende for samarbeidet hvor vilje til å dele kunnskap og lære av hverandre er tilstede i stort omfang. Samtidig belyser studiet kompleksiteten i maktrelasjonens dynamikk og hvordan makten virker i samspill. Dilemmaer som kan oppstå er knyttet til hvordan man håndterer interne spenninger og den naturlige dynamikken som skal, og må være tilstede i et prestasjonsteam. For stor involvering og delegering kan bidra til usikkerhet om egen rolle og retning på prosessene. Hovedtrenerens ledelse kan minne om metaforen orkestrering som handler om at treneren trekker seg litt tilbake, slipper opp kontrollen, men likevel utøver en tydelig ledelse gjennom å organisere, trekke i tråder og skyve medarbeiderne foran seg (Jones & Wallace 2005).

Forord.

"Å vite hva man ikke vet, er dog en slags allvitenskap" (Piet Hein)

Etter å ha jobbet som lærer, vært trener og leder gjennom 25 år har det vært en spennende reise å starte opp med masterstudie i voksen alder. Nettopp det å ha masse ulik erfaring å henge forskjellige teorier på har bidratt til at jeg gjennom de to siste årene har utviklet egen refleksjonskompetanse betydelig. Fremfor alt er jeg ydmyk i forhold til all kunnskap og kompetanse jeg har omgitt meg med gjennom forelesninger, faglig fordypning og gode samtaler.

Dette studiet hadde aldri blitt gjennomført dersom ikke både klubb, hovedtrener og medarbeidere hadde åpnet sine dører og stilt sin kompetanse og refleksjon til studiets disposisjon. Så jeg takker aller hjerteligst for deres åpenhet.

En avgjørende medspiller og en stor takk må rettes til min veileder Lars Tore Ronglan som gjennom sine tilbakemeldinger har gitt meg den nødvendige retningen i prosessen. Og samtidig gitt meg utfordringer i form av problemstillinger jeg selv måtte finne ut av. Du har vært kritisk, men samtidig gitt ros. Samspillet med deg har gitt mange verdifulle refleksjoner.

Det er de små detaljene som ofte utgjør de store forskjellene og jeg vil rette en stor takk til Espen Pedersen for at du har tatt deg tid til å diskutere, og ikke minst bidra med korrekturlesning.

Det å være student er ikke gratis, og jeg ønsker å gi en ekstra klem til mine kjære foreldre Tove og Gunnar Andersen som har bidratt med å gjøre det mulig å redusere jobb og ha økt konsentrasjon på studier. Tusen takk, mamma og pappa.

Kjære Synnøve, min flotte samboer som alltid får meg opp når jeg er nede i en liten bølgedal, og som får meg ut i naturen når jeg forsvinner for lenge inn i studentbobla. Tusen takk for at du alltid er der som min tålmodige og gode støttespiller.

Sammendrag	3
Forord	4
1. Innledning	7
1.1 Bakgrunn for valg av Problemområde	9
2. Problemstilling	11
3. Teoretisk tilnærming og rammeverk	12
3.1 Praksisfellesskap	12
3.1.1 Praksisfellesskap for trenere.....	14
3.2 Prestasjonskultur	16
3.3 Transformasjonsledelse	19
3.4 Relasjon og kommunikasjonskompetanse	21
4. Metode	24
4.1 Kvalitativ metode	24
4.2 Casestudie	25
4.3 Utvalg av case og informanter	26
4.4 Forskerrollen	27
4.5 Kvalitativt forskningsintervju	29
4.6 Databehandling.....	31
4.7 Troverdighet	33
4.8 Etikk	35
5. Resultater og diskusjon.....	38
5.1 Praksisfeltet	39
5.2 Praksisfellesskap for trenere (PF).....	41
5.2.1 Kommunikasjon og maktrelasjoner	42
5.2.2 Beslutningsprosesser	47
5.3 Utvikling av prestasjonskultur.....	49
5.3.1 Dynamikk og spenninger.....	49
5.3.2 Frihet, delegering, tillit.....	54
5.3.3 Treneren som orkestrator.....	58
5.4 Transformasjonsledelse og prestasjonsutvikling.....	60

5.4.1	Involvering og motivasjon.....	60
5.4.2	Innovativ ledelse	64
5.4.3	Individuell omtanke	67
5.4.4	Kampforberedelse	69
6.	Avsluttende diskusjon	74
7.	Konklusjon	78
	Referanser	82
	Vedlegg.....	90

1. Innledning

Kjernes spørsmålet alle hovedtrenere i toppfotball bør stille seg daglig er; hvordan kan vi forbedre prestasjonen vår ytterligere? Et spørsmål i forlengelsen av dette er hvordan trenerteamet som prestasjonsteam kan bidra til prestasjonsutvikling. Et siste spørsmål vil være om lederskapet i hovedtrenerens arbeidspraksis er undervurdert med tanke på å videreutvikle prestasjonene gjennom høy grad av samspill og samstemthet innad i trenerteamet?

En hovedtrenerens hverdag er fylt opp av mange ulike lederroller som må håndteres på forskjellige nivåer. Ledelse må utøves mot eget trenerteam, laget og enkeltspillere, klubbens styre og administrasjon for å nevne noen. Ledelse handler om makt og innflytelse, men fremfor alt om menneskelig samhandling, herunder både omsorg og kommunikasjon (Hetland, 2008). Ved gjennomgang av teori og litteratur som omhandler ledelse er det i følge Vik (2007) nesten like mange definisjoner på ledelse som det er personer som har forsket og arbeidet med ledelsesfaget. Det er imidlertid fire temaer som er fellesnevnerne i de fleste definisjoner; ledelse er en *prosess*, består i å *påvirke andre*, finner sted i en *gruppekontekst* og innebærer *måloppnåelse* (Northouse, 2012). Innenfor idrett er (topp)idrettscoaching knyttet opp mot ledelse; ” *Coaching (ledelse) i idrett handler i stor grad om samhandling med sikte på å skape gode betingelser for læring og utvikling hos spillerne* ”(Ronglan, s.162, 2008). En god del av forskning på trenerens atferd og lederskap bruker begrepene ledelse og coaching overlappende.

Det er mange faktorer som påvirker prestasjonen til et toppfotballag.¹ I dette studiet ønsker jeg å ha fokus på lederskapet til hovedtrener og utvikling av trenerteamets prestasjoner. Et godt samspill og prosesser mellom hovedtrener og medarbeiderne i trenerteamet og videre ut til prestasjonsgruppen skaper gode forutsetninger for prestasjonsutvikling. En eksperttrener må ha kompetanse innenfor flere ulike fagområder i sin idrett. Côté & Gilbert (2009) deler kunnskap inn i tre komponenter; profesjonell kunnskap som i fotball kan være; spillestilsutvikling, ferdighetsutvikling, pedagogikk, psykologi, analyse, fysisk trening og forskning. De to øvrige komponentene er relasjonskompetanse og refleksjonskompetanse.

¹ Økonomiske rammevilkår, og organisasjonsstruktur/endringer blir ikke belyst i min studie, men vil kunne bidra til å påvirke prestasjonen til laget.

I Norge har profesjonaliseringen av toppfotballen vært i stor utvikling de siste 10-15 årene. Antall fagpersoner som på ulike måter er tilknyttet sportslig avdeling og trenerteam rundt A- laget har økt betraktelig (Pedersen, 2013). En hovedtrener er i dag leder for et stort sportslig team som består av mange fagpersoner med ulik kompetanse og menneskelige egenskaper. Dette er medarbeidere som bidrar med ulik kompetanse og er sentrale når hovedtrener skal utvikle et team med stor komplementaritet. Hovedtrener og hans nærmeste medarbeidere i trenerteamet, (ofte assistenttrener(e), toppspillerutvikler, keepertrener, fysisk trener og analyseansvarlig) er daglig involvert i treningsprosessene og samhandlingen med spillerne. Disse er dermed sentrale i utviklingsprosessene og prestasjonen til enkeltspillere og laget som helhet. En viktig oppgave er å utvikle et trenerteam hvor samspillet innad i teamet fungerer optimalt med tanke på lagets totale måloppnåelse. For hovedtreneren er det en naturlig lederoppgave å mobilisere den kollektive kompetansen som ligger iboende i trenerteamet. Dette kan innebære å utvikle et praksisfellesskap som preges av at trenerteamet både er *samstemt* (jobber sammen i prosesser som gir samme retning) og har et godt *samspill* (samarbeid mellom to eller flere personer hvor relasjonen er preget av åpenhet og toleranse for nye ideer). For å lykkes med dette må hovedtrenerens lederskap være tuftet på involvering, medbestemmelse og medansvar (Andersen & Sæther, 2002, 2008). I forhold til mange av de lederutfordringer som kan listes opp fremhever Vik (2007) evnen til å utnytte potensialet som eksisterer i en organisasjon ved å gi medarbeiderne krevende oppgaver. Hovedtrenerens ønske og evne til å utvikle samspillet i eget trenerteam har derfor en avgjørende betydning for å få en prestasjonsutvikling innad i eget team.

Et viktig punkt for hovedtreneren er at han klarer å tilrettelegge for læring og utviklingsprosesser både for trenerteam, seg selv og spillergruppen. Trenerens egne ambisjoner kan kun realiseres gjennom utøvere og lag han har ansvar for, og deres prestasjon (Jones & Wallace, 2005, 2006). Min oppfatning er at det samme gjelder for medarbeiderne i trenerteamet. Treneren kan aldri få full kontroll over prestasjonene til verken utøvere eller medarbeidere. Studie fra Sauray & Durand (1998) illustrerer på en god måte kompleksiteten som en eksperttrener må håndtere og fremhever spesielt viktigheten av fleksibilitet som gjør det mulig å tilpasse seg til de ulike kontekstuelle krav.

Lederen av teamet må kontinuerlig ta stilling til sammensatte situasjoner og gjøre situasjonsbestemte valg som også har verdimesige konsekvenser (Hemmestad, 2013). Arbeidshverdagen preges av mange dilemmaer som må håndteres og ulike beslutninger som skal treffes. Noen av dem kan handle om valg av lederstil i forhold til ønsket resultat; når skal du være autoritær og når skal du legge til rette for demokratiske avgjørelser? Ved et lederskap basert på involvering og delegering av ansvar innad i trenerteamet er et av målene at komplementære ressurser utnyttes slik at hovedtreneren får energi og overskudd til å fokusere på kjerneoppgavene. Samtidig er det en fare for at involvering og delegering fører til at kompleksiteten blir for stor; «mange kokker» kan gi «mye søl».

1.1 Bakgrunn for valg av Problemområde

Bakgrunn for valg av tema har utgangspunkt i egen erfaring og interesse for trenerrollen, samt egen opplevelse av at lederskapets betydning har vært undervurdert i Norges Fotballforbunds trenerutdanning. Samtidig har profesjonaliseringen av fotballen gitt nye utfordringer for en hovedtrener ettersom det i dag er mye annet enn det å være trener på feltet som tar energi og fokus fra hovedtrener (Potrac & Jones, 2009). Frem til i dag viser studier av Cushion, Nelson, Lyle, Jones, Sandford & O`Callaghan, 2010; Gilbert & Trudel, 2004, (siteret av Hemmestad 2013) hvordan forskning på trenerrollen og coaching har hatt utgangspunkt i kvantitativ tilnærming og med dominans av idrettspsykologi med mye fokus på å beskrive treneratferd og hva treneren gjør. Det har med andre ord vært lite forskning og casestudier med kvalitativ tilnærming hvor oppmerksomheten har vært rettet mot mellommenneskelige relasjoner i feltet. Fremfor alt har assistenttrenerrollen og trenerteamet vært fraværende i forskningen (Hemmestad, 2013).

Lederskap med fokus på individuell frihet og selvbestemmelse er områder forskning i senere tid har rettet stor oppmerksomhet mot innenfor spesielt trener – utøver relasjon (Ibid). Innen teori og forskning rettet mot ledelse i arbeidslivet har samspill mellom leder og medarbeider et stort fokus. (Andersen & Sæther, 2002; Stensbøl, 2012; Söderfjell, 2007; Sørhaug, 1996; Vik, 2007). Ved gjennomgang av forskning og empiri om trenerrollen, coaching og prestasjoner i toppidrettskontekst har jeg savnet

oppmerksomhet på samhandling og samspill innad i trenerteamet. Min motivasjon for studiet er å få større fokus på lederskapets betydning i en hovedtrenerrolle.

Utvelgelsen av case har bakgrunn i hvordan hovedtrener gjennom mange år har stått for et lederskap og en arbeidsform som bygger på involvering, inspirasjon, og innovasjon (Pensgaard & Høgmo, 2004). Hovedtrener for laget har lang erfaring som topptrener i norsk toppfotball og har oppnådd gode resultater med både klubb og landslag. På klubbnivå har han ledet to klubber til spill i Europacup og Champions League, og han ledet kvinnelandslaget til gull i Olympiske leker i 2000.

I studiet er Tromsø IL og lagets trenerteam valgt som case. Tromsø IL er en klubb som hadde samme hovedtrener i perioden 2009 – 2012, og som i denne perioden klarte å gjenspeile stabilt gode prestasjoner i norsk målestokk med utgangspunkt i begrenset økonomiske ressurser (Pedersen, 2013). I samme periode har klubben utviklet toppspillere som representerer A-landslaget, og spillere er blitt solgt til utlandet.

Hensikten med studiet er å undersøke hvordan hovedtreners lederskap utøves i praksisfeltet for å fremme prestasjonsutvikling for medarbeidere i trenerteamet. Gjennom dette ønsker studiet å undersøke hvordan hovedtrener og medarbeidere hver for seg og samlet bidrar til kompetanseutvikling og kompetanseflyt på tvers. Hva kjennetegner de sosiale interaksjoner og forhandlinger om meninger som hele tiden pågår i et trenerteam, og hva anses som sentralt for at prosessene skal fremme prestasjonsutvikling og gjennom dette skape en god prestasjonskultur.

Et annet mål med dette studiet er å få økt forståelse for hvilke muligheter og dilemmaer som oppleves og som må håndteres ved utøvelse av et lederskap tuftet på involverende ledelse og medansvar. Videre ønsker studiet å undersøke hvilke forutsetninger som bør ligge til grunn for å lykkes med å implementere dette lederskapet i praksisfeltet.

2. Problemstilling

For å belyse og undersøke mitt valgte problemområde tar studiet utgangspunkt i følgende hovedproblemstilling:

Hvordan implementerte hovedtrener sitt lederskap bygd på involvering, inspirasjon og innovasjon for å fremme prestasjonsutvikling i Tromsø IL 2012?

Studiens forskningsspørsmål presiserer hvilke dimensjoner oppgaven særlig fokuserer på;

Hvilke forutsetninger, muligheter og dilemmaer er sentrale ved implementering av lederskapet inn mot eget trenerteam ?

Det overordnede målet med casestudiet er å belyse hvordan lederskapet fremstod i praksisfeltet og belyse ulike prosesser og dynamikk innad i trenerteamet som på ulike måter bidrar til å fremme prestasjonsutvikling. Videre vil studiet belyse hvilke muligheter og dilemmaer som oppleves sentrale gjennom å implementere dette lederskapet. Hvilke forutsetninger som eventuelt bør ligge til grunn for å lykkes med lederskapet blir også undersøkt.

Spørsmålene belyses gjennom rammeverkene praksisfellesskap for trenere og prestasjonskultur, forstått som graden av samspill og samstemthet, samt teori om transformasjonsledelse. Relasjonskompetansen, kommunikasjonsprosesser og tillit inngår som undertemaer i alle rammeverkene.

Hovedfokuset i studiet er på de mellommenneskelige relasjonene og kommunikasjonsprosesser mellom personer som er direkte involvert i prosessene. Altså det som skjer mellom menneskene. Temaene kan naturlig overlape hverandre. Det har ikke vært fokus på coachingmodeller eller andre teoretiske modeller som har undersøkt kompleksiteten til en treners arbeidssituasjon eller lederatferd. Dette med støtte fra blant annet (Cushion, 2007; Côté & Gilbert, 2009; Hemmestad, 2013) som hevder at det ikke finnes noen teoretiske modeller som ene og alene beskriver prosessene godt nok.

3. Teoretisk tilnærming og rammeverk

Teoretisk rammeverk som er benyttet for å belyse studiets problemstillinger er teori om sosial læringsteori som omhandler praksisfellesskap for trenere. Videre er teori om utvikling av prestasjonskultur gjennom høy grad av samspill og samstemthet samt transformasjonsledelse beskrevet. Disse tre rammeverkene utgjør hovedteoriene og har som hensikt å gi lesere et innblikk i ulike tilnærminger og belyse hvordan en hovedtrener kan legge til rette for mobilisering av den samlede kompetansen i eget trenerteam. Relasjonskompetansen, kommunikasjon og tillit belyses eksplisitt da dette anses som viktige delementer for å få en best mulig helhetlig forståelse av samspillsprosesser.

Forskning innen sosiale læringsteorier viser hvordan et praksisfellesskap gir mulighet til å utvikle egen kompetanse gjennom samspill og kommunikasjon mellom medlemmene. (Bjørndal, 2009; Cushion, 2007; Hemmestad, 2013; Lave & Wenger, 2001, 2003; Wenger, 1998 a, b; Moen, 2013). Et Trenerteam kan betraktes som et praksisfellesskap for trenere, men dette forutsetter gode interne samspillsprosesser slik at kompetanseutviklingen blir gjensidig (Bjørndal, 2009; Culver & Trudel, 2006; Cushion, 2007; Hemmestad, 2013; Jones & Standage 2006). For å belyse hvordan et trenerteam kan utvikle et god samspill vil jeg støtte meg til teori om prestasjonskultur (Andersen & Sæther; 2002, 2008). Undertemaer vil være relasjonskompetansen (Spurkeland, 2012) og kommunikasjonsprosesser (Røkenes & Hanssen, 2002). Lederskapet blir betraktet gjennom teori om transformasjonsledelse (Hetland, 2008; Söderfjell, 2007). Hovedtrener selv har uttalt at involvering, inspirasjon og innovativ lederskap er sentrale i hans lederskap (Pensgaard & Høgmo, 2004). Dette er sentrale punkter i transformasjonsledelse.

3.1 Praksisfellesskap

Praksisfellesskap (PF) blir sett på som en mulighet til å lære gjennom refleksjon og samhandling med øvrige medlemmer i en gruppe (Lave & Wenger, 2001, 2003; Wenger, 1998a, 1998b). PF er av Wenger definert som: *"a group of people who share a concern, a set of problems, or a passion and who deepen their knowledge in this area by interacting on an ongoing basis"* (Wenger, 1998b s.2). PF fokuserer på forholdet

mellom læring og de sosiale situasjoner dette skjer i og defineres langs tre dimensjoner;

- Deltakerne har et gjensidig engasjement² som knytter medlemmene sammen i en sosial enhet.
- Fellesskapet er knyttet til felles virksomhet.
- Medlemmene utvikler over tid et felles repertoar av praksiser, rutiner, gjenstander, terminologi, historier og måter å gjøre ting på (Wenger, 1998b).

Basert på dette forutsettes det at læring involverer sosial deltakelse; altså involvering i de sosiale praksisene. Involvering vil si å være delaktig i diskusjoner, refleksjoner og gjennom dette lære. I et godt fungerende praksisfellesskap er dermed kommunikasjon en nøkkelkomponent (Lave & Wenger, 1991b). Ved læring gjennom praksisfellesskap har medlemmene større fokus på hverandres kompetanse enn på oppgaver de i utgangspunktet er satt til å gjøre. Dette indikerer en gjensidighet i relasjon som strekker seg utover et offisielt hierarki (Wenger, 1998b).

Et godt fungerende PF vil kunne bidra til å bevare stilltiende aspekter av kunnskap. Dette kan forklares som taus kunnskap som er en kompetanse den enkelte har, men som ikke kan uttrykkes verbalt, eller skriftlig. *"Vi kan vite mer enn vi kan si"* (Polanyi, 2000 s.16). Dette kan også uttrykkes som handlingskompetanse og utvikles gjennom erfaring (ibid; Moen, 2013). Et godt fungerende PF hvor man har sosiale møteplasser vil kunne bidra til både å bevare og utvikle den tause kunnskapen ved nettopp dele på den kompetansen den enkelte har. Men man må være oppmerksom på at det kan være vanskelig å dele taus kunnskap ettersom man ofte ikke er klar over den tause kunnskapen man innehar. Taus kunnskap som formelle systemer ikke kan fange er viktig med tanke på å holde organisasjonen i forkant gjennom å forvalte den kompetansen som finnes. Dette gjøres ved at medlemmene diskuterer nye ideer, jobber sammen om problemene og er innovative i forhold til utvikling. Noe som igjen gir muligheter for å utvikle ny innsikt og læring kan oppstå (Wenger, 1998a, b). Erfaringsbasert tilnærming til læring og utvikling gjennom refleksjon over tid er ansett for å gi det beste grunnlaget for å videreutvikle ferdigheter og forståelse for det man driver med (Moen, 2013).

² Understrykning er gjort av meg

Et PF må ikke forstås som utelukkende harmonisk idyll. Tvert imot påpeker Wenger (1998b) at forhandlinger om meningen med virksomheten er en iboende del av praksisfellesskapets virksomhet. Men også her er involvering og genuin deltakelse avgjørende for læringen. Å skape et lærende fellesskap handler om å åpne opp for uenighet og motsetninger og samtidig håndtere spenningen på en konstruktiv måte. Dynamikk i praksisfellesskapet forutsetter at ulike perspektiver brytes snarere enn at etablerte tradisjoner ukritisk videreføres. Det er avgjørende at organisasjonen og medlemmene i PF har en forståelse av at nettopp disse prosessene er det som bidrar til å utvikle seg gjennom dette læringsfellesskapet.

3.1.1 Praksisfellesskap for trenere

Med utgangspunkt i Wengers (1998b) definisjon på PF kan man anta at et trenerteam, eller trenerkollegaer kan utgjøre et PF. Enhver form for samhandling eller samarbeid fører likevel ikke til at et genuint praksisfellesskap etableres. Treneres PF kjennetegnes ved at medlemmene jobber tett sammen med et felles mål. Et trenerteam har derfor en mulighet til å skape et eget PF i den grad trenerteamets samspill og interaksjoner preges av gjensidig engasjement, felles virksomhet og delt repertoar. Gjennom et PF for trenere kan deling av kompetanse bidra til at deltakerne lærer av hverandre gjennom å forhandle om meninger og utvikle trenerrollen. I toppfotball vil læring og forhandlinger kunne dreie seg om laguttak, kampstrategi, spillestilsutvikling og hvilke elementer som er viktige å prioritere samt hvordan dette skal implementeres inn mot spillergruppen. I min studie velger jeg å betrakte trenerteamet til Tromsø som et praksisfellesskap. Et slikt praksisfellesskap handler først og fremst om viljen til å utdype egen kunnskap og kompetanse gjennom felles bestrebelser.

Evne og vilje til å lære av egen erfaring og i samspill og refleksjon med kollegaer har blitt viet stor plass i ulike studier innen sosial læringsteori. Refleksjon er gjennom mange studier blitt sett på som sentralt i praksisfellesskap for trenere da refleksjonskompetanse er avgjørende for å kunne nyttiggjøre seg av kunnskapen som oppstår fra erfaring. (Bjørndal, 2009; Côté & Gilbert, 2009; Culver & Trudel, 2006, 2008; Culver, Trudel, & Werthner, 2009; Gilbert & Trudel, 2006; Hemmestad, 2013; Lave & Wenger, 1991a,b; Moen, 2013; Wenger, 1998a, 1998b). Spesielt er evnen til å reflektere over egne erfaringer og implementere dette til ny kunnskap og ferdighet viktig. (Gilbert & Trudel, 2001; Isberg, 1997; Bjørndal, 2009; Hemmestad, 2013; Moen,

2013). Utvikling av intrapersonal kunnskap handler om å forstå seg selv og herunder en vilje og et ønske om å utvikle refleksjon, selvinnsikt og selvransakelse (Côté & Gilbert, 2009). Mentalisering handler om å kunne se adferd og handling, både egen og andres, som et resultat av indre prosesser, samt å se hvordan disse de prosessene påvirkes av samspillet mellom folk, oss selv inkludert (Smerud, 2010). Utvikling av intrapersonal kompetanse kan styrkes dersom fellesskapet stimulerer til felles kritisk refleksjon. For å være innovativ må man inn i en refleksjonsprosess og invitere til refleksive samtaler (Bjørndal, 2009).

Trenere som deltar i et PF uttrykker viktigheten av at diskusjonene blir fasilitert på en slik måte at det er en leder som har en viss kontroll over retning og lengde på diskusjonen for at det skal få en optimal verdi (Cassidy, 2008; Cassidy & Rossi, 2006; Culver et al., 2009). Når den gode lederen som hadde fasilitert praksisfellesskapet ble borte, forsvant også denne form for erfaringslæring innad i klubben (Culver et al., 2009). Disse funn stemmer med Wenger (1998b) som hevder at den viktigste faktoren for å utvikle og bevare et godt fungerende PF er lederens evne til å inspirere og ha en daglig ledelse som organiserer og fasiliteter disse sosiale møteplassene. I toppfotballen vil den gode lederen i de fleste tilfeller være hovedtreneren.

Kritikken mot PF som rammeverk handler i stor grad om at maktperspektivet i liten grad er innarbeidet i rammeverket siden hovedtrenerens maktposisjon ikke problematiseres (Culver et al., 2009; Hemmestad, 2013). Som nevnt ovenfor er en av forutsetningene for et godt fungerende PF at lederen initierer muligheter for å komme sammen, dele erfaringer og gjennom dette forhandle om meninger og diskutere utvikling. Det er også gitt at det til syvende og sist er lederen som tar avgjørelser, setter en retning og staker ut en kurs. Dette kan oppleves som motsetningsfylt ettersom man som leder på den ene siden inviterer til en gjensidighet i kommunikasjon og refleksjonsprosesser, mens man på den andre siden er lederen som fatter beslutninger og bestemmer. Hemmestad (2013) hevder at det pr. i dag ikke eksisterer studier som viser hvordan makten virker, eller påvirker prosessene. Et annet perspektiv i forhold til maktforhold i et PF for trenere vil kunne være hierarki bland trenerkollegaene. Posisjonering og ønske om å få gjennomslag for sine tanker og meninger inn mot hovedtrener kan tenkes å påvirke hvordan kommunikasjonsprosesser foregår. Dersom

det er to rivaliserende trenere i teamet vil ikke et praksisfellesskap for trenere fungere optimalt (Culver & Trudel, 2006).

Oppsummeringsstudiet til Cushion & Denstone (2011) viser at tid er en sentral dimensjon i forhold til læring og refleksjon. PF utvikler både meninger og identitet (Culver et al., 2009). Utvikling av identitet og grensene mellom å komme inn som ny medlem i et PF til å bli en fullverdig deltaker er en del av forutsetningene for å kunne bidra med og forhandle om egne meninger og tanker. Denne utviklingen tar tid. Mangel på longitudinelle dybdestudier på dette området begrenser kunnskap som finnes om refleksjon og læring Hemmestad (2013).

Hovedtrenerens jobb er preget av stor grad av kompleksitet (Bjørndal, 2009; Culver & Trudel, 2006; Cushion, 2007; Hemmestad, 2013; Isberg, 1991, 1992, 1997).

Hovedtreneren må kontinuerlig forholde seg til ulike og skiftende omgivelser og gjennom dette håndtere skiftende motsetninger og dilemmaer. Cushion (2007) understreker hvordan coachingen er en dynamisk sosial aktivitet som engasjerer trenere og utøvere og er bygget på et nett av komplekse kontekster og en gjensidig avhengighet. Disse komplekse prosessene ligger til grunn for trenerens utviklingsmuligheter og kan ivaretas gjennom et godt fungerende PF (ibid). Dette forutsetter en gjensidig forståelse om at et PF ikke nødvendigvis bør bli sett på som et hyggelig sosialt møte preget av harmoni og enighet, snarere tvert i mot. Kommunikasjonsprosessen som foregår mellom medlemmene vil således være sentrale i en forståelse om læring av maktrelasjoner for å forstå et PF. Trenere har imidlertid gitt uttrykk for at kompetanse innen spesielt kommunikasjon, relasjon og pedagogikk ikke blir ivaretatt gjennom den ordinære trenerutdanningen (Culver & Trudel, 2006; Smerud, 2009, 2010).

3.2 Prestasjonskultur

Lederadferd og samhandlingen mellom treneren og omgivelsen er sentrale elementer i de prosesser som er viktige for å utvikle team med stor grad av samspill og samstemthet. (Andersen & Sæther, 2002, 2008). Samspill handler om de gode relasjonene mellom individene i organisasjonen. Samstemthet er en felles betegnelse på det som gir prosesser retning. Dette innebærer at de individene som befinner seg innen samme organisasjon har felles oppfatninger om visjoner, mål og arbeidsmetoder og at

det er en gjensidig tillit mellom leder og medarbeidere. En god prestasjonskultur er preget av stor grad av samspill og samstemthet med en sterk kollektiv identitet og fellesskapsfølelse. For å få høy grad av samspill har Andersen & Sæther (2008) identifisert fem nøkkelfaktorer; 1. Vilje – evne til samspill/vinne sammen. 2. Hvem kan brukes til hva? 3. Respekt for fagkunnskap. 4. Respekt for personlige grenser. 5. Kan stole på hverandre. Disse faktorene må utvikles gjennom ganske tette og intense relasjoner.

Kompetanse er et sentralt element for å utvikle en god prestasjonskultur og bør forklares kort. Begrepet stammer fra det latinske ordet Competencia som viser til å være funksjonsdyktig, ha tilstrekkelig kunnskap, vurderingsevne, ferdigheter eller styrke til å utføre oppgaver og oppnå ønskede resultater i tråd med definerte krav og mål (Lai, 2004). Kompetanse kan anses som et relativt begrep og handler om å være i stand til å løse oppgaver gjennom å bruke sine ferdigheter, kunnskaper og holdninger. Kompetanse må også sees i sammenheng med hvilke krav som stilles til funksjonene og oppgavene som skal løses (Lai, 2004; Moen, 2013).

For å få en høyest mulig grad av samstemthet trekker Andersen & Sæther (2008) frem fire nøkkelfaktorer som krever kontinuerlig oppmerksomhet. 1. Forstå verdiskaping. 2. Forstå og akseptere strategi. 3. Egen rolle og bidrag. 4. Tillit til ledelsen.

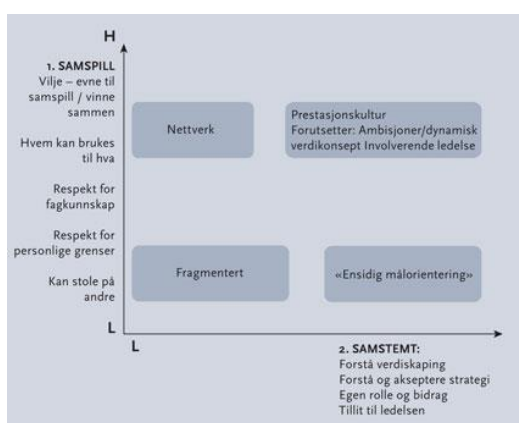


Fig 2 :To hoveddimensjoner og forutsetninger for utvikling av prestasjonskultur.

(hentet fra Andersen & Sæther, 2008 s.6)

Det er ikke gitt at alle som ønsker og prøver å utvikle en sterk prestasjonskultur lykkes. Begrepet prestasjonskultur er ikke et bilde på at det er idyll og harmoni hele tiden, snarere det motsatte med høye krav og pågående spenninger. Men som oftest løses

uenighet og konflikter på en konstruktiv måte (Andersen & Sæther, 2008, Stensbøl, 2012; Vik, 2007). Innad i et team som etableres og utvikles er det ulike roller som både må besettes, utvikles og aksepteres. Det er et tydelig lederansvar å gi en klar og tydelig rolleavklaring som inneholder oppgave og ansvarsfordeling. Når det gjelder utformingen anbefales det at medarbeideren er delaktig i denne prosessen da dette også påvirker ansvarligheten (Moen, 2013).

To forutsetninger må være tilstede for å utvikle og vedlikeholde en god prestasjonskultur; organisasjonen må være preget av høye ambisjoner og være innovativ. Involverende ledelse på alle nivåer er den andre forutsetningen. Videre legger Andersen & Sæther (2008) vekt på fire hovedområder det kontinuerlig må jobbes med; Det første punktet handler om å skape en realistisk ansvarliggjøring og forankring. Et eksempel fra toppfotballen kan være ansvarliggjøring av egne utviklingsmål og evalueringsprosesser. Hovedområde to omhandler viktigheten av å reflektere over hvilke virkemidler og verktøy som til enhver tid passer best til de utfordringer teamet står overfor. Dette omtales som balansert målstyring og forutsetter involvering og medvirkning av medarbeiderne. For toppfotball og trenerteamet kan refleksjon og diskusjon om optimalisering av treningsinnhold og kampstrategi samt beslutningsprosesser basert på den enkeltes kompetanse ved valg av keeper, skadesituasjon, analyse av motstander med mer være eksempler på balansert målstyring. Det tredje hovedområdet er å være tydelig på å utvikle en forståelse på hvor utfordringene og eventuelt hva som må styrkes internt i teamet slik at man på en best mulig måte kan oppnå en bedre mobilisering av den samlede kompetansen. Dersom medarbeiderne har manglende tillit til lederen, er uenig grunnleggende verdivalg, eller klare strategiske valg vil det være bortkastet å bruke tid og ressurser på ulike samspillsaktiviteter og tiltak. For å klare å identifisere eventuelle kritiske faktorer er det nødvendig med kontinuerlige evalueringsprosesser. Det siste punktet legger vekt på viktigheten og bevisstgjøring om den store betydningen av å løfte i flokk. Det å innse at helheten er større enn delene. Dette innebærer at kompetansen den enkelte har for å løse de oppgavene de er satt til for å oppnå felles mål, er viktigere enn å ha et team som isolert sett har mange enkeltkomponenter med høy kompetanse (Ibid; Eggen, 1999).

3.3 Transformasjonsledelse

Som hovedtrener i norsk toppfotball bør man være opptatt av kontinuerlig utvikling. Utvikling innebærer at endring må skje (Smerud, 2010). Dagens toppfotball preges av stadige endringer i rammebetingelser både når det gjelder spillerlogistikk (kjøp, salg, skader, utestengelser), ressurser i form av økonomi, og politiske prosesser der et valgt styre har makt til å påvirke den daglige driften. I tillegg til dette er det et stort ytre press i form av forventninger om å levere resultater og å vinne fotballkamper hver helg. Som leder av et sportslig team vil et viktig spørsmål være hva man kan gjøre for å henge med i utviklingen og aller helst være i forkant av utviklingen da det er et velkjent begrep at det du gjør i dag ,er ikke godt nok i morgen (Stensbøl, 2012; Vik, 2007). Dermed blir det avgjørende hvordan lederen arbeider for å styrke medarbeidernes motivasjon og engasjement for å bidra til utvikling og fornyelse.

Det finnes mange lederskapsteorier og i den senere tid er forskning innen transformasjonsledelse blant dem som har fått størst oppmerksomhet (Bass, 1999; Gilbert & Trudel, 2001; Hetland, 2008; Price & Weiss, 2013; Stensbøl, 2012; Söderfjell, 2007; Yukl & Heaton, 2002). Teori om transformasjonsledelse ble utviklet av Bass (1985). Lederens rolle som inspirator blir tillagt stor vekt ettersom relasjonen mellom leder og medarbeider er helt avgjørende. Transformasjonsledelse spiller på individets indre motivasjon og autonomi for å vektlegge egen utvikling fremfor å utøve et kontrollerende lederskap som betegnes som transaksjonsledelse. Betydningen av medarbeidernes indre motivasjon og autonomi er fremhevet i flere studier (Hetland, 2008; Price & Weiss, 2013; Sjögren, 2010; Söderfjell, 2007). Studier viser at transformasjonsledelse er gunstig for medarbeidernes motivasjon, engasjement og tilfredshet. (Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996). Videre er det vist at transformasjonsledelse har positiv påvirkning på individuelle resultater gjennom opplevd kompetanse og affektive reaksjoner, så vel som gruppens resultater, lagfølelse og kollektive mestringstro (Horn, 2008). Transformasjonsledelse er en teori som antas å lede til prestasjoner utover det som er forventet (Hetland, 2008; Söderfjell, 2007).

Empowerment og medansvar er i følge Hemmestad (2013) et område det savnes mer dybdeanalyser på. Empowerment handler om å utvikle og øke individets kapasitet til å utføre sine arbeidsoppgaver gjennom å øke selvtillit og motivasjon (Söderfjell, 2007).

Studier viser at transformasjonsledelse har en positiv påvirkning som kan lede til økt motivasjon og selvtillit som bidrar til å bygge empowerment i en organisasjon eller gruppe (Ibid).

Teori om transformasjonsledelse har fire sentrale komponenter, også omtalt som de fire I-er: *Inspirerende motivasjon*. I dette ligger at lederen inspirerer og motiverer de ansatte til å akseptere og strekke seg mot utfordrende mål. Lederen er dyktig i sin kommunikasjon. *Individuell omtanke*. Dette handler om å vise personlig respekt og gi den enkelte spesiell oppmerksomhet ut fra den enkeltes behov. Den personlige interaksjonen samt det å se hele mennesket og være en god lytter er sentrale elementer. *Intellektuell stimulering*. Lederen formulerer nye ideer og innspill som gir ansatte mulighet til å tenke over vanlig praksis og tenkemåter og gjennom dette stimulerer sine medarbeidere til å være innovative og kreative for å finne nye løsninger og utfordre eksisterende sannheter. *Idealisert innflytelse*. Dette viser til lederen som en inspirerende rollemodell som fremhever viktighet av samarbeid og fellesskap som forutsetninger for at virksomheten skal nå sine mål.

Det er viktig å presisere at en slik lederstil krever at lederen stiller kritiske spørsmål om arbeidsmåte og er tydelig i sine tilbakemeldingsprosesser (Hetland, 2008). Sentrale elementer i transformasjonsledelse er at den vektlegger grunnleggende verdier, og påvirker det følelsesmessige så vel som logisk rasjonelle (Söderfjell, 2007). Hetland & Sandal (2003) undersøkte forholdet mellom transformasjonsledelse og lederens personlighet da det finnes lite forskning om denne sammenhengen i norsk kultur. Dette er et område som diskuteres. Noe litteratur viser til at det finnes konkrete personlighetsbeskrivelser av transformasjonsledere som indikerer at personlighet er relevant for å utøve slik ledelse (Bass, 1999). Personlige egenskaper er fremhevet som viktige elementer i flere studier som omhandler lederskap i idretten (Chelladurai; 1990, 1993; Isberg, 1991, 1992, 1997).

Noe av kritikken mot transformasjonsledelse er at det savnes flere longitudielle studier slik at man kan forklare kausalitet mellom transformasjonsledelse og hvordan dette påvirker motivasjon, økt jobbtillfredstillelse, større effekt og bedre prestasjoner for medarbeiderne (Söderfjell, 2007). Yukl (1999) har påpekt svakheter ved validiteten i

målerinstrument som er mest benyttet. I min studie har jeg hatt en kvalitativ tilnærming gjennom feltstudie og dybdeintervju. Målerinstrument er ikke benyttet som metode.

3.4 Relasjon og kommunikasjonskompetanse

Kjernen i studiet omhandler interaksjonen og samspill mellom hovedtrener og medarbeidere i trenerteamet. I studiet til (Côté & Gilbert, 2009) deles kunnskap inn i tre komponenter; Profesjonell kunnskap, relasjonskunnskap og refleksjonskunnskap. Relasjonskompetansen er komponent nummer to og anses av Côté & Gilbert (2009) for å være avgjørende kompetanse å inneha for å være en eksperttrener. Spurkeland (2012, 2013) hevder at relasjonskompetansen er utslagsgivende for den enkeltes mulighet til å påvirke. Dette er en avgjørende dimensjon for en trener å inneha god kompetanse på. Til tross for at det er stor enighet om viktigheten av at en trener er god til å behandle mennesker og gjennom dette utøve godt lederskap har dette ikke vært problematisert og vektlagt i stor grad i norsk fotballtrenerutdanning (Smerud, 2009).

Det grunnleggende i relasjonskompetansen er å ha en genuin interesse for mennesker samt ha et holistisk menneskesyn hvor man ser hele mennesket og er aktiv nysgjerrig med å stille åpne spørsmål (Spurkeland, 2012). Kvaliteten på relasjon kan deles inn i fire nivåer; 1. Kjærlighetsrelasjon, hvor det er sterk emosjonell binding. 2. Vennskapsrelasjon med høyt kvalitetsnivå hvor det er et betydelig emosjonelt aspekt og relasjonskvaliteten gir betydelige synergier for begge parter. 3. Vennlighetsrelasjon med middels kvalitet med aspekt av emosjonelt nivå, men ikke avgjørende. En vennlighetsrelasjon skaper synlige synergier og disse synergiene er tydelige konsekvenser av relasjonskvaliteten. 4. Respektrelasjonen er et lavere kvalitetsnivå hvor det ikke er noen tydelig emosjonell komponent. Mennesker som har denne relasjonen ser ofte stor nytte av hverandre og gjennom dette fungerer godt i et samarbeid men de får ingen synergi av relasjonskvaliteten. I et prestasjonsteam er det viktig å utvikle relasjoner hvor begge parter opplever synergier.

Relasjonskompetansens betydning mellom trener og utøver er gjennom forskning beskrevet som det mest sentrale for utøverens prestasjon, motivasjon og tilfredsstillelse. (Horn, 2008; Jowett, 2007; Mageau & Vallerand, 2003; Moen, 2012; Ronglan, 2007; Ronglan & Havang 2011; Smerud, 2010). Disse forholdene har blitt operasjonalisert og kan måles gjennom konstruksjon av nærhet, forpliktelse, og komplementaritet. Nærhet

gjenspeiler en gjensidig tillit, forståelse og respekt. Forpliktelse representerer deres felles intensjon om å opprettholde et nært forhold over tid, og komplementariteten beskriver de følelsesmessige handlingene og interaksjonene (Jowett, 2007; Lavallee & Jowett, 2007). Utøverens trygghet, samhandling med andre og deres personlige utvikling forutsetter at det er et miljø for autonomistøttende læring og treningsmiljø basert på Self – Determination Theory (SDT) (Deci & Ryan, 2000; Mageau & Vallerand, 2003).

Sett opp mot trenerteam som en prestasjonsgruppe vil relasjonen mellom hovedtrener og medarbeider antas å ha betydning for den enkeltes medarbeiders prestasjonsutvikling og jobbmotivasjon og da med utgangspunkt i Spurkeland (2002) nivåinndeling som gir synlige synergieffekter. Kvaliteten på relasjonen mellom hovedtrener og medarbeidere inneholder elementer som er beskrevet som viktige i forholdet mellom trener og utøver.

Tillit er beskrevet som bærebjelken i all relasjon og blir omtalt som kvaliteten i relasjonen (Côté & Gilbert, 2009; Jowett, 2007; Spurkeland, 2012; Sørhaug, 1996).

Tillit er et begrep som brukes i svært mange sammenhenger, også i teori som er benyttet i mitt studie. Derfor anses det som relevant å belyse hva begrepet innebærer. *”Tillit er en følelse av emosjonell art som utvikles gjennom interpersonlige erfaringer og bygges ved repeterte tillitsvekkende handlinger”* (Spurkeland, 2012 s.35). Et tillitsforhold er paradoksalt da tillitten består av å ha gjensidige forventninger til noe som ennå ikke er realisert. *”Tillit handler både om å stole på gaven som ennå ikke er gitt og på at en slik gave kan bli gitt uten gjenyttelse ”* (Sørhaug, 1996 s.22). Dette betyr i praksis at man må ta et valg som innebærer risiko. Ved å bruke og å gi tillit kan det skapes mer tillit og dette skapes i relasjon mellom mennesker. Tillit vil alltid være i bevegelse og trenger derfor bekreftelser og næring kontinuerlig. Tillit har også kvaliteter som minner om energi og skaper betingelser for, og mobiliserer til handling og samhandling (Ibid). Tillitsbegrepet kan deles opp i fem dimensjoner; 1. Integritet 2. Kompetanse 3. Konsistens 4. lojalitet og 5. Åpenhet (Spurkeland, 2012).

Kommunikasjon

Relasjonskompetansen er med på å utvikle kunnskap i forhold til kommunikasjon, og best mulig kommunikasjon er utgangspunktet for å utvikle en god relasjon (Spurkeland, 2012). Kommunikasjonen blir dermed selve limet i relasjonen. Dersom man utvikler

gode samtaleteknikker bidrar dette til at mennesker rundt deg søker ny refleksjon over egen personlighet og bidrar også til at man opplever et sterkere emosjonelt engasjement (Moen, 2013; Spurkeland, 2012). Kvaliteten på kommunikasjonen påvirker i stor grad kvaliteten på arbeidsmåten, noe som igjen vil påvirke kvaliteten på prestasjonen (Vik, 2007). Kommunikasjon stammer fra det latinske ordet *communicare* og betyr å gjøre felles. Både sender og mottaker baserer kommunikasjonen på sin egen subjektive oppfatninger av virkeligheten (Røkenes & Hanssen, 2002). Dette understreker viktigheten av å forstå intensjonen da dette er forutsetninger for å kunne delta og bidra i kommunikasjonsprosessen på en optimal måte (Moen, 2013). Det skilles mellom tre typer grunnleggende intensjoner; kontroll, felles forståelse og frigjørende refleksjon (ibid). For et trenersteam er disse elementene sentrale i forhold til daglig samhandling. Isberg (1997) hevder at coachingprosessen mellom trener og utøver er en kommunikasjonsprosess. Isberg får støtte av Moen (2013) i denne tilnærmingen. Denne form for coachingprosess baserer seg på et gjensidig grunnlag hvor man bestreber seg på å etablere en maktbalanse. Isberg (1997) presiserer at man må være oppmerksom på at det er viktig med ulik kommunikasjon sett opp mot ulike faser av læringingsprosessen. Med Isberg (1997) sin presisering som utgangspunkt vil en coachingsamtale med intensjon om refleksiv samtale og likeverdighet neppe være den beste tilnærmingen i alle situasjoner (Moen, 2013).

4. Metode

Dette kapitlet har som hensikt å beskrive hvorfor jeg har valgt å bruke kvalitativ metode og casestudie samt gjøre rede for de valg som er gjort underveis i egen forskningsprosess. Første del av kapitlet beskriver hvilken vitenskapelig studie dette er. Valg av case og informanter blir presentert før jeg beskriver hvordan innhenting av data og analyse er blitt behandlet gjennom de ulike fasene i forskningsprosessen. Jeg vil også belyse min egen forskerrolle. Avslutningsvis blir validitet, reliabilitet og etiske overveielser redegjort for.

4.1 Kvalitativ metode

Metode blir ofte beskrevet som veien til målet (Kvale & Brinkmann, 2009). I kvalitative metoder søker man å gå i dybden og vektlegger betydning mer enn utbredelse og antall som er mest vanlig i kvantitative metoder. Kvalitativ tilnærming omhandler prosesser i lys av den konteksten de inngår hvor et mål er å få større forståelse for sosiologiske fenomener (Thagaard, 2009). Fortolkning vil derfor være et viktig element i kvalitativ forskning.

For meg er veien til målet blitt til gjennom å velge et eksplorerende forskningsdesign hvor et av hovedmålene er å oppdage og finne ny innsikt og nye dimensjoner ved det utvalgte emnet (Kvale & Brinkmann, 2009; Thagaard, 2009). Valg av problemstilling er styrende for valg av metode (Halvorsen, 2005). Jeg ønsker å undersøke hvordan lederskap bygd på involvering, inspirasjon og innovasjon kan bidra til å fremme prestasjonsutvikling innad i et trenerteam. Dette innebærer at jeg ønsker å gå i dybden for å innhente mye informasjon om få enheter. En sentralt aspekt ved kvalitativ metode er å undersøke kvalitetene, egenskapene eller karaktertrekkene ved de sosiale fenomenene som studeres (Kvale & Brinkmann, 2009; Thagaard, 2009). Studiet tar utgangspunkt i prosesser som tolkes i lys av den konteksten den opererer i. Målet er å finne detaljert informasjon om en spesiell case hvor det vil bli foretatt en tolkning og analyse av data på bakgrunn av eksisterende teori og kunnskap om problemområdet. I kvalitative metoder er det ulike fremgangsmåter og kilder for innhenting av data; dokumentanalyse, deltagelse, intervju og observasjon. Primær kildene for mitt studie har vært feltnotater (observasjon i 7 uker, feltsamtaler) og dybdeintervju med selektert

og strategisk valgte informanter. Dokumentanalyse (plansjer fra flip over, teamroules³, coachinghefter) er sekundærkilder.

Hermeneutisk tilnærming

Min tilnærming tar utgangspunkt i samfunnsvitenskapen hvor epistemologien retter oppmerksomheten mot funksjon og intensjon. Studiet baseres på en hermeneutisk tilnærming hvor målet er å oppnå en forståelse av sosiale fenomener og hvor fortolkning har en stor betydning (Thagaard, 2009). Innen hermeneutikk er den hermeneutiske spiral et viktig fortolkningsprinsipp som henvender seg til forskerens fortolkningsprosess (Ibid). Som forsker søker man en helhetlig forståelse knyttet til det fenomenet man forsker på, i mitt tilfelle utøvelse av lederskap og samspill innad i trenerteamet. Min helhetsforståelse tolkes med utgangspunkt i ulike deler ut i fra helheten. I dette studiet vil dette kunne være å utvikle en større forståelse av for eksempel kommunikasjonsprosesser og fortolke hvordan dette inngår i det helhetlige lederskapet. Et hovedpoeng med denne spiralen er å bestrebe seg på å utvikle fortolkninger der delene ses i lys av helheten og helheten i lys av delene. ” *En hermeneutisk tilnærming legger vekt på at det ikke finnes en egentlig sannhet, men at fenomenet kan tolkes på flere nivåer ... og en mening kan kun forstås i lys av den sammenheng det vi studerer er en del av*” (Thagaard, 2009 s. 39). Dette betyr at jeg som forsker må forholde meg til en verden og virkelighet som allerede er fortolket av de sosiale aktørene selv (Gilje & Grimen, 2000).

4.2 Casestudie

Casestudier er godt egnet når man ønsker å få svar på hvordan og er ofte benyttet når man ønsker å forske på moderne og komplekse hendelser (Andersen, 2013; Yin, 2003). Styrken ved å bruke casestudie ligger i å få forklaringer og økt forståelse av handlinger og prosesser (Andersen, 2013). Et casestudie gjennomføres på grunn av en virkelig interesse i et spesielt fenomen og er med på å produsere kontekstavhengige data som er nødvendig for å få en helhetlig forståelse av komplekse fenomener (Andersen, 2013; Yin, 2003). Et casestudie kan også resultere i kunnskap som kan generaliseres og fremme nytenkning og kreativitet (Andersen, 2013).

³ Hefte hvor ansvarsområder, utviklingsmål og klubbens verdier er nedfelt. Revideres årlig.

Min case er trenerteamet i Tromsø IL. Det sentrale forskningsspørsmålet er hvordan lederskap bygd på involvering, inspirasjon og innovasjon kan bidra til kontinuerlig prestasjonsutvikling innad i et trenerteam. Ved bruk av casestudie vil et sentralt spørsmål være hva som kan læres av denne casen. Min tilnærming er å benytte et teoretisk fortolkende design hvor relevante begreper og teoretiske rammeverk brukes for å beskrive og fortolke det jeg har observert (Andersen, 2013). Studiet berører ulike temaer som på forskjellige måter overlapper hverandre. Gjennom dette gis muligheter for mange tolkninger. Gjennom å presentere sitater, feltsamtaler og intervjuer ønsker jeg å la praksisfellesskapet prate. Hensikten med dette er å invitere leseren til å selv kunne reflektere og få en økt forståelse for hvordan dette lederskapet kan gi muligheter for prestasjonsutvikling, men også reflektere over dilemmaer som kan oppstå og hvordan dette håndteres.

Ved gjennomføring av en casestudie er det vanlig å velge en hoved metode og en eller flere supplerende metoder. Jeg har valgt deltagende observasjon som min hoved metode, og supplerer med kvalitative intervjuer. Begrunnelsen for at jeg velger observasjon som hoved metode er at jeg da forsker på det som skjer i "*The real life*" og den reelle konteksten hovedtrener og trenerteam opererer i (Andersen, 2013). Intervju som supplerende metode ses på som nyttig for å kunne hente opp ulike og kanskje varierte opplevelser og oppfatninger av situasjoner og hendelsesforløp. Gjennom intervju blir det anledning til å komme nærmere informantenes følelser, tanker og erfaringer rundt et tema (Kvale & Brinkmann, 2009; Thagaard, 2009). Dette kan bidra til å styrke intern validitet.

4.3 Utvalg av case og informanter

Klubben er strategisk valgt ut med utgangspunkt i hvordan hovedtrener gjennom mange år har frontet et lederskap som bygger på involvering, inspirasjon og innovasjon for å fremme en kontinuerlig prestasjonsutvikling. Utvelgelsen av case ble foretatt med bakgrunn i analytiske formål. Valg av nøkkelinformanter til dybdeintervju ble gjort gjennom et meningsfullt utvalg som innebærer at forskeren selv har mulighet til å bestemme hvem som egner seg best for studiets formål.

Under feltstudiet som varte i 7 uker høsten 2012 fulgte jeg spesielt hovedtrener og trenerteamet på mange ulike møter (planleggingsmøter, videomøter, kampstrategimøter,

laguttak og evalueringsmøter). Jeg fulgte trenerteamet og laget på kamper, (kampmøte, i garderoben før kamp, på benken under kamp, i pausen). Gjennom feltstudiet ble det gjennomført mange uformelle samtaler med medlemmer av hele trenerteamet og øvrig støtteapparat (materialforvalter, lege, analyseansvarlig, daglig leder), samt flere spillere.

Endelig utvalg dybdeintervju

Ved utvelgelse av nøkkelinformanter til dybdeintervju ble det lagt vekt på at informantene kunne bidra med å gi en bred og helhetlig forståelse av hvordan lederskapet til hovedtrener ble opplevd og utøvd i egen praksishverdag og hvordan samspillet mellom alle i trenerteamet på ulike måter fungerte. Nøkkelinformanter består av hovedtrener i Tromsø IL 2012 og fire medarbeidere som til daglig inngår i trenerteamet og på ulike måter har et nært samspill og relasjoner til både hovedtrener og hverandre i det treningsarbeidet. For å få en mest mulig helhetlig forståelse av hovedtreners lederskap og om lederfilosofien anvendes uavhengig av medarbeidere og klubb valgte jeg å innhente data fra informant utenfor studiets case. Et strategisk valg ble foretatt og informant ble en nær medarbeider i ny klubb som var hovedtreners arbeidsgiver høsten 2013.

Endelig utvalg til dybdeintervju består av fem informanter; hovedtrener og fire medarbeidere som til daglig jobbet sammen. Utvalget besto av individer med ulike egenskaper, stillinger, roller og alder. Kompleksiteten i dette utvalget bidrar til at analysene gir en helhetlig forståelse av ulike deler. Når det gjelder antall informanter til intervju, sier Kvale & Brinkmann (2009) at svaret på dette er enkelt; intervju så mange informanter du mener er nødvendig for å finne ut hva du trenger å vite. Utvalget av nøkkelinformanter representerer medarbeidere som gjennom sine stillinger får fortelle sine ulike historier og gjennom dette belyse samspill og relasjoner studiet var opptatt av å undersøke.

4.4 Forskerrollen

Fortolkning er helt sentralt i hermeneutikken og i kvalitative metoder er det meg som forsker som er instrumentet. Følgelig blir forskerens fortolkningskunst avgjørende. *”En grunntanke i hermeneutikken er at vi alltid forstår noe på grunnlag av visse forutsetninger. Vi møter aldri verden forutsetningsløs”* (Gilje & Grimen, 2000 s.148). Når man skal forske i feltet og intervjuer mennesker innenfor et spesifikt tema er det en

forutsetning at forskeren har litt kjennskap og forkunnskap om situasjonen hun skal inn i, og forske på (Neumann & Neumann, 2012). Min egen bakgrunn, erfaringer og hvordan jeg er, vil være med på å påvirke meg og min forskerrolle.

Min bakgrunn fra fotball er lang og bred. Etter å ha vært spiller på nasjonalt toppnivå startet jeg egen trenerkarriere 22 år gammel. Siden da har jeg trent ulike topplag på kvinnesiden, samt vært aldersbestemt landslagstrener gjennom ni sesonger. Jeg har jobbet fem år i Norges Fotballforbund og hatt ansvarsområder innen leder – trener og spillerutvikling. Jeg har vært instruktør på trener og lederkurs i regi av Norges Fotballforbund og har gjennomgått Norges Fotballforbunds høyeste trenerutdanning, PRO lisens kurs. Med dette om bakteppe mener jeg å kunne si at jeg har god innsikt i fagområdet som omhandler trenerrollen og trenerteam, og er godt kjent med kulturen innen fotball.

Jeg er utdannet adjunkt og har jobbet som lærer på videregående skole og idrettsfag i tyve år og er fortrolig med å gjennomføre ulike former for samtaler som inviterer til refleksjon. Gjennom mine erfaringer i fotballorganisasjonen har jeg møtt flere av informantene i andre sammenhenger og vi var derfor ikke helt ukjente for hverandre. Med dette kan jeg si at jeg gjennomfører feltarbeid i egen kultur (Wadel, 1991). Det som er ukjent for meg i dette studiet er å følge et profesjonelt trenerteam på toppnivå i herrefotball hvor alle trenere og medarbeider er ansatt i fulle stillinger.

Min egen bakgrunn vil kunne gi en utfordring ved at jeg som forsker kan oppleve meg selv som en del av den verden og virkelighet som casen studerer. Dette kan medføre at jeg kan overse viktig data ettersom jeg ser meg litt blind på det som anses som en selvfølgelighet i kulturen.

Forskerrollen og egen situering

Arbeidet med å opprette kontakt og få nødvendig tilgang til feltet og informanter var for meg uproblematisk. Hovedtrenerens holdning til å bidra på studiet var udelt positivt, og min opplevelse var at jeg ble møtt med samme åpenhet av alle de andre i trenerteamet, spillergruppen og klubbens administrasjon. Bakgrunnen for denne åpenheten kan ha en sammenheng med egen erfaring og kjennskap til fotballkulturen og at de gav uttrykk for at temaområdet virket både spennende og utviklende for egen del. Gjennom feltstudiet

fikk jeg full akkreditering på kamper og fikk dermed anledning til å følge trenerteam og laget helt ut på banen, sitte på benken og være med i garderoben. Jeg fikk også tilgang til å følge hovedtrener og assistenttrener på alle møter jeg hadde anledning til å observere, uavhengig av tema og tidspunkt. På grunn av studier og jobb hadde jeg ikke anledning til å følge alle lagets aktiviteter og foretok en avgrensning med å konsentrere meg om trenerteamet og deres møter inn mot kamper og evaluering i etterkant.

Feltstudie og den situerte forskeren

Som beskrevet var det først og fremst hovedtrener og trenerteamet jeg fulgte. Inspirert av å lese Hemmestad (2013) og ” *hvor nært er akkurat passe nærme*” (s.71) kjente jeg på akkurat denne utfordringen gjennom spesielt første del av mitt intensive feltstudie. For meg var det uvant å se på meg selv som forsker og ikke trenerkollega. Det var en krevende læringsprosess å finne min rolle i sosiale situasjoner, og ikke minst være oppmerksom på at jeg ikke skulle bli en samtalepartner i kraft av egen erfaring. Gjennom feltnotater ser jeg at mine første observasjoner med trenerteam og laget var preget av tynne beskrivelser da jeg ikke var flink nok til å situere meg selv som forsker. Det ble mye fokus på det fotballfaglige i kraft av min erfaring som trener. I egen forskerprosess har utviklingen her vært stor, og med en bratt læringskurve. Dette har bidratt til datainnsamling med mange tykke beskrivelser og refleksjoner med utgangspunkt i studiens problemområde.

Min nærhet og relasjon til informantene gir noen unike muligheter, men også utfordringer jeg i oppstarten ikke var helt bevisst på at kunne oppstå. Wadel (1991) hevder at nærhet mellom forskeren og miljøet eller personene det forskers på er kritisk for forskeren. En av de største utfordringene var å unngå fristelsen med å komme med egne meninger i ulike samtaler. Dette ble tatt opp på egen veiledningsavtale allerede etter først uke med feltobservasjon. Mitt håp er at jeg tross disse utfordringene har klart å være tro mot min rolle som forsker og hatt evne til å reflektere over egen situering gjennom forskningsprosessen.

4.5 Kvalitativt forskningsintervju

Et kvalitativt forskningsintervju kjennetegnes som en samtale med en klar struktur og hensikt. Jeg benyttet meg av semistrukturerte intervju hvor det ble anledning til å komme nærmere informantenes følelser, tanker og erfaringer rundt et tema (Kvale &

Brinkmann, 2009; Thagaard, 2009). Intervjuene hadde en tematisk oppbygning hvor utgangspunktet var å gi informantene mulighet til å komme med utdypende betraktninger om de temaer jeg hadde valgt ut i lys av feltstudien og forskningsspørsmålene. Ettersom studiet benytter både feltstudie og intervju i etterkant var det viktig å kunne gi informantene mulighet til å komme med utdypende betraktninger og gjennom dette gi meg som forsker mulighet til å fange opp variasjoner og ulik oppfatninger om et fenomen vi alle hadde opplevd i deres virkelighet.

Proessen med å utforme intervjuguide startet parallelt med feltstudiet og ble videreutviklet gjennom arbeidet med teoretiske rammeverk som blir benyttet i studiet. Semistrukturerte intervju har et fast oppsett av temaer og spørsmål, men samtidig er det viktig at det gis muligheter for informanten å komme med egne digresjoner og la intervjuet ta en annen retning i perioder. Dette krever at intervjueren kjenner seg selv og tør å utforske seg selv som en del av utviklingen for å bli en best mulig forsker (Kvale & Brinkmann, 2009). Som et ledd i egen utvikling av forskerrollen ble det gjennomført pilotintervju med to trenere før nøkkelinformantene ble intervjuet (hovedtrener fra volleyball og assistent trener fra fotball, begge fra norsk toppnivå)

Det å være nysgjerrig på det informanten sier, være observant på informantens kroppsspråk, stemmeleie, blick og latter vil gi forskeren gode innganger på å «vandre» videre til et nytt tema, og se mulighet til å «grave»/utfordre mer. (Neumann & Neumann, 2012). Muligheten til å kunne følge opp enkelte temaer og hendelser var en stor berikelse i intervjuene ettersom mange av spørsmålene hadde sitt utgangspunkt i observasjonen jeg selv var en del av. I slike situasjoner benyttet jeg meg av spørsmål som ”... *under dette spillermøte opplevde jeg at... har jeg forstått dette riktig?... var dette en vanlig måte å involvere, delegere?... har du andre eksempler?* Det kvalitative intervjuet er av mange blitt betegnet som et håndverk, og kunsten med å stille gode oppfølgingsspørsmål stiller krav til intervjueren om å være tilstrekkelig tilstede og ha god kommunikasjonskompetanse (Ibid). Kvale & Brinkmann (2009) hevder at intervjuet er en egen form for samtale hvor kunnskapen skapes i interaksjonen mellom intervjueren og informanten. Min opplevelse av intervjuene var at tilliten til meg som forsker var stor og jeg fikk tilgang til mye sensitiv data som må behandles med stor varsomhet. Alle informanter gav åpenhjertelig uttrykk for at de opplevde temaene som veldig spennende og at de gjennom intervjuene ble mer reflektert over ting som

hadde skjedd tilbake i tid. Intervjuene ble foretatt hver for seg på et tidspunkt og sted som passet for den enkelte. Alle intervjuer ble gjennomført med båndopptaker og på et sted vi satt uforstyrret. Intervjuene ble gjennomført høsten 2013, noe som medførte at jeg måtte oppsøke to av informantene der de nå bodde (Stockholm og Mosjøen). De øvrige bodde fortsatt i Tromsø.

4.6 Databehandling

Under feltstudiet ble det fortløpende gjort notater og ved flere anledninger brukt lydopptak. Lydopptakene ble transkribert så tett opp til hendelsen som praktisk mulig. Feltnotater utgjorde 58 sider (punktskrift 8), og i tillegg 48 sider (punktskrift 10) med transkribering fra lydopptak. Totalt 106 sider med feltnotater. Hvert intervju ble transkribert umiddelbart etter intervju og når dette var gjort og lest igjennom hørte jeg på intervjuet en gang til for en best mulig kvalitetssikring og høy grad av nøyaktighet av egen transkribering. Hensikten er å sikre høy grad av intersubjektiv reproduserbarhet ved å bestrebe meg på å være mest mulig tro mot talespråket og gjennom å transformere intervjuene få et best mulig skriftspråk. Antall sider med transkribering av intervjuer (punktskrift 12) utgjorde 88 sider. Samlet data gjennom transkribering av både feltstudie og intervjuer var på 194 sider (med ulik skriftstørrelse). Alle informanter ble tilbudt å lese gjennom transkriberingen i etterkant, noe de takket nei til dette da de uttrykte at de hadde tillit til meg og mine tolkninger.

Analyse av data

For å besvare studiens hovedproblemstilling og forskningsspørsmål har jeg valgt å prioritere innsamling av primærdata som er hentet fra primærkildene. Uformelle samtaler og dokumentanalyse blir betegnet som sekundærkilder og brukes til tolkning av data for å sikre en bedre helhetsforståelse. Thagaard (2009) beskriver to ulike tilnærminger til analysearbeidet; temasentrerte og personsentrerte analytiske tilnærminger. I mitt studie er det relevant å benytte begge tilnærminger. Tematisert koding og kategorisering utarbeides med utgangspunkt i hvilke temaer som anses som relevante sett opp mot studiens problemstillinger. Det ble utarbeidet en matrise hvor jeg la inn uttalelser fra den enkelte informant samt feltnotater.

Tabell 1 Eksempel på tematisk koding med kategori og uttalelser hvor jeg søker etter mønstre

Tema	Hovedtrener	Fysisk trener	Keepertrener
Kommunikasjon	<p><i>Altså, jeg stiller spørsmål som inviterer til refleksjon, og at de må være ” på ” og faglig oppdatert.</i></p> <p><i>Det er viktig å få en god inngang på samtalen ,og jeg er bevisst på å stille mange åpne spørsmål.</i></p>	<p><i>Og i forhold til alle andre ledere jeg har vært borte i, så stiller han helt åpne spørsmål i utgangspunktet. Han legger ikke noen føringer. Og vi aner mange ganger altså ikke hva han selv tenker og mener i starten.</i></p>	<p><i>Han er god på å stille spørsmål og vite at jeg er godt forberedt! Som for eksempel kan han spørre meg før kamp mot VIF ; hva vet du om Moa og hans avslutningsferdigheter? Dette er en type spørsmål som jeg da må tenke gjennom selv, og som indirekte gjør at jeg alltid er obs på at slike type spørsmål kan komme.</i></p>

Dette gav en god oversikt for videre analyser. I personsentrerte tilnæringer fremstilles materialet hvor personer er i fokus. I studiet er dette relevant ettersom jeg gjennom dette kunne tolke og analysere data sett opp mot stillinger og funksjoner den enkelte informant hadde, og gjennom dette tolke samspillsprosesser. ”*Temasentrerte og personsentrerte tilnæringer representerer ulike fremgangsmåter for tolkninger av data, og kan derfor utfylle hverandre*”(Thagaard, 2009, s.184).

Gjennom å foreta en meningsfortetting var målet å redusere kompleksitet og søke etter å finne mønstre og naturlige relasjoner i dataene (Kvale & Brinkmann , 2009). Data ble lagt inn i egen matrise i forhold til tema og personsentrerte analytiske tilnæringer Teoretisk koding er ikke så ulik den tematiske kodingen. I denne fasen blir de teoretiske rammeverkene benyttet som kategorier i kodingen.

Tabell 2 Teoretisk koding med uttalelser som støtter oppunder teori

Teori	Toppspillerutvikler	Analyseansvarlig	Fysisk trener
Transformasjon ledelse; Inspirerende Motivasjon	<i>Det er jo så mye mer inspirerende å jobbe på denne måten, ja for du gjør noe annet enn å flytte kjegler, for du er jo med på å utvikle produktet. Og det er veldig godt å få lov til å jobbe på denne måten</i>	<i>Hans evne til å inspirere meg i min jobb, mmm. Ja det er helt klart nøkkelen min til å motivere meg til å jobbe og videreutvikle meg i eget fagfelt. Der er han veldig sterk, altså!</i>	<i>Han skaper et tillitsforhold som gjør at man føler seg veldig involvert i de beslutninger som fører til det ferdige resultatet, og akkurat det, ja det betyr selvsagt mye for min motivasjon.</i>

Analyseprosessen var preget av at jeg arbeidet frem og tilbake mellom teori og empiri, også kalt abduksjon (Thagaard, 2009). Dette var krevende prosesser ettersom flere av temaene naturlig kan inngå i flere teorier.

4.7 Troverdighet

Validitet – Studiets gyldighet

Validitet er knyttet opp mot tolkning av data, og gyldigheten av de tolkninger som gjøres av forskeren. For meg er det viktig å vurdere om de tolkninger jeg gjør av intervjuene og observasjoner er gyldige i forhold til den virkelighet jeg har studert (Thagaard, 2009). Studiens validitet avhenger om den undersøger det den sier den skal undersøke. Dette innebærer at validiteten gjenspeiler hele forskningsprosessen (Kvale & Brinkmann, 2009). Ved å benytte meg av en triangulering av feltobservasjon og intervjuer, samt ulike teoretiske rammeverk vil dette kunne være med på å styrke gyldigheten i studiet. Jeg tolket intervjumateriale og observasjon i forhold til hverandre med sikte på å kunne gi en mer helhetlig forståelse. Dette forutsetter at det gis tykke beskrivelser av hendelser i praksisfeltet. Et annet virkemiddel for styrke validiteten er å være kritisk til egen analyseprosess. Analysearbeidet har vært det mest krevende i egen forskningsprosess. Gjennom de ulike analyseprosessene og kategorisering har jeg kontinuerlig forsøkt å kontrollere resultat opp mot teori og etter beste evne forsøkt å plassere data innenfor det temaet og den teori som ble ansett som mest egnet. Valg av

teorier og tolkning gjort i dette studiet bidrar til å påvirker utfallet. Hva blir satt fokus på i analysen, hvordan blir teori knyttet opp mot utsagn osv. Jeg har bestrebet meg på å være bevisst på disse forhold da dette påvirker det fremvoksende produktet hele tiden. Utforming av intervju spørsmål kan bidra til å styrke intern validitet. Som forsker og intervjuer har jeg bestrebet meg på å unngå å stille ledende spørsmål, men invitert til åpne og refleksive samtaler oftest med utgangspunkt i hendelser som ble observert under feltstudiet. Ettersom studiet omhandler relasjoner og dynamikk innad i et trenerteam vil det være naturlig at det i enkelte situasjoner vil være en utfordring å åpne seg overfor intervjuer.

Reliabilitet – Studiens pålitelighet

Reliabilitet handler om troverdigheten og påliteligheten av de resultatene som studiet kommer frem til. Det er tre faser hvor studiets reliabilitet kan påvirkes og det er under gjennomføring av observasjoner og intervjuer, transkribering og til sist nøyaktigheten i analysen (Kvale & Brinkmann, 2009). For å redusere graden av feilkilder som vil kunne påvirke troverdigheten av resultatene kan bruk av lydopptak under intervju og deler av feltstudier være et virkemiddel for redusere mulighet for misforståelser og feiltolkninger slik de ble gjort i studiet.

Et punkt som kan ha påvirket reliabiliteten i intervjuene var tidspunkt for gjennomføringen som ble foretatt september - oktober 2013. Dette er ni måneder etter feltstudiet. Dette kan påvirke informantens hukommelse og gi rom for mer upresise svar. For å møte denne situasjonen innledet jeg ofte spørsmålene med å ta utgangspunkt i de faktiske hendelsene fra feltnotatene. Som eksempel på inngang til spørsmål kunne jeg starte med; "*i mine feltnotater beskrev jeg at spillermøtet mot Vålerenga ... har jeg forstått det riktig at dette var ..?*" Gjennom slike innganger var målet å lede informanten tilbake til hva som var opplevd praksis tilbake i tid. Andre eksempler ; "*Jeg var tilstede på et par treningsøkter som du og.. hadde ansvaret for, hvor vanlig var dette? Og hvordan var planleggingen av disse øktene?*" Eller; "*Det trenermøtet jeg var tilstede på etter evaluering, eller diskusjon om laguttak, hvordan stemmer dette med den generelle praksisen?.*" Med utgangspunkt i at feltobservasjonene er min hoved metode er mitt mål at reliabilitet tross dette har blitt ivaretatt på en tilfredsstillende måte.

Begrunnelse for at gjennomføring av intervju kom så lang tid etter feltobservasjonen har sin årsak i eget studieløp. Etter at jeg fikk en invitasjon til å delta med feltobservasjon på et tidlig tidspunkt i eget studieløp hadde jeg en avklarende positiv samtale med Norges Idrettshøgskole. På dette tidspunktet var tydelig problemstilling og valg av teoretisk rammeverk ikke avklart, kun temaområde som omhandlet samspill og prestasjonsutvikling. Viktigheten av å ha en klar og tydelig problemstilling er avgjørende for et godt sluttresultat (Andersen, 2013, Halvorsen, 2005). Yin (2003) understreker viktigheten av å definere hva som er selve caset i caset ” noe jeg hadde behov for å bruke tid på. På denne måten forberedte jeg meg best mulig til intervjuene som skulle bidra til ”*Hvordan kan jeg finne ut hva intervjuene forteller meg om det jeg ønsker å vite?*” (Kvale & Brinkmann, s.199, 2009). Dette danner igjen grunnlag for å få en best mulig intervjuguide og således en optimal intervjusituasjon.

Overførbarhet

Mitt mål med dette studiet er ikke at casen i seg selv skal være generaliserbar. Dette fordi jeg er oppmerksom på at det viktigste med studiet er å representere akkurat denne casen. Som forsker er jeg fullt innforstått med at jeg aldri vil være i stand til å fortelle den hele og fulle sannhet som representerer klubben og casen, selv med bruk av ulike datainnsamling og en bestrebelse på en helhetlig forståelse av det som studeres. Dette hindrer ikke muligheten for at resultater i studiet kan være overførbare og fremme nytenkning i lignende kontekster. Mitt case beskriver sentrale elementer i lederskap for å utvikle kontinuerlig prestasjonsutvikling i et prestasjonsteam. Analysene beskriver hvilke muligheter og dilemmaer et lederskap bygd på involvering, inspirasjon og innovasjon kan gi. Dette er kunnskap som kan brukes utenfor denne casen og utenfor idretten når målet er å utvikle prestasjonskultur og et sterkt prestasjonsteam.

4.8 Etikk

Et av de viktigste momentene en forsker må ta hensyn til er etiske dilemmaer og etiske problemstillinger som må ivaretas under hele forløpet i forskningsarbeidet. Vanligvis knyttes etiske problemstillinger opp mot informert samtykke, konfidensialitet og vurdering av mulige konsekvenser studien kan ha for intervjupersonene. (Kvale & Brinkmann, 2009; Thagaard, 2009). Det er en metodisk utfordring ved å gjennomføre et casestudie ettersom casen er gjennomiktig og det vil ikke være mulig å anonymisere.

Som forsker vil jeg få tilgang til mye sensitiv data som må behandles med varsomhet for å ivareta etiske hensyn. I denne sammenheng vil jeg rette oppmerksomhet mot et etisk dilemma som gjør seg gjeldende for dette studiet.

Et av de viktigste etiske spørsmålet å ta hensyn til er å sørge for at man ikke går på akkord med informantens personvern og privatliv. (Kvale & Brinkmann, 2009; Thagaard, 2009). Samtidig er det i analysen av dataene viktig å presentere dette på en mest mulig presis måte uten feiltolkninger. I forhold til konfidensialitet har Thagaard (2009) presisert at "*de som gjøres til gjenstand for forskning, har krav på at all informasjon de gir, blir behandlet konfidensielt*" (s.27). Som forsker står jeg overfor et dilemma; Hvordan balansere hensynet til informantenes anonymitet sett opp mot presentasjon av data? Både klubb og spesielt hovedtrener i min case er mye omtalt i medier og da spesielt i forhold til idrett og fotball. Også andre idrettsinteresserte i Norge kan tenke seg hvem hovedtrener er. De som er godt kjent innen fotball vil også vite hvem som inngikk i trenerteamet under studiet. Thagaard (2009) skriver videre ; "*det er spesielt viktig at informanten gir sitt samtykke til presentasjonen av resultatene hvis materialet er av en slik art at det miljøet forskeren har studert, kan identifiseres*" (s.26). Slik jeg forstår disse to punktene vil signert godkjent informert samtykke hvor det fremkommer hvordan data blir presentert ivareta punktet om etiske forsvarlige retningslinjer i forhold til å ivareta informantens personvern og krav til anonymitet. Før oppstart av feltobservasjon ble det gitt muntlig samtykke fra både hovedtrener, trenerteam, spillergruppe og klubb ved administrasjon og daglig leder. Før dybdeintervju ble alle informanter forelagt informert samtykke hvor det fremkommer at man kan gjengis med full anonymitet eller gjennom stilling. Informantene ble gjort oppmerksom på at ettersom trenerteamet består av få personer vil anonymitet kunne bli svekket. Alle informanter har godkjent at de kan gjengis gjennom stilling. Søknad til NSD (personvernombudet) ble godkjent september 2013. Hovedtrener gav samtykke på at han ikke anonymiseres da det finnes kun en hovedtrener og dermed umulig å sikre anonymitet.

Thagaard (2009) beskriver viktigheten av at man som forsker ikke kan slå seg til ro med at deltakerne har gitt samtykke i startfasen av studiet, men at man må være innstilt på å forhandle om samtykke gjennom forskningsprosessen, og at dette er spesielt viktig å ta hensyn til der miljøet kan identifiseres gjennom studiets data og beskrivelser. Alle

informanter har blitt gitt anledning til å lese gjennom både transkribering og utdrag av data sett opp mot min tolkning. Dette har alle informanter takket nei til. Gjennom analyseprosessen sendte jeg ny henvendelse til informantene med utdrag på sitat hvor de ble sitert gjennom stilling slik at jeg gav de anledning til å gi tilbakemelding på om det fortsatt var i orden at de ble sitert gjennom sin stilling. Dette gav alle informanter positive svar på. En informant fikk i løpet av analyseprosessen tilsendt utdrag av empiri og diskusjon. Dette fordi det aktuelle temaet ble av meg opplevd som sensitivt og jeg ønsket å gi informanten mulighet til å kommentere min tolkning, sett i lys av valgte teori og om dette gav mening for han. Etter å ha sendt mail, tok det 30 min før svaret kom; *“Heisan, jeg har lest igjennom. Ingen problemer”*. Refleksjoner rundt etiske aspekter med spesiell hensyn til krav om å ivareta informantenes integritet og personvern har medført at hendelser som kan ha en relevans for studiets problemsstillinger ikke er beskrevet i sin fulle bredde og dybde.

Presentasjon av resultat er kodet gjennom stilling (Hovedtrener, Assistenttrener, keepertrener osv). Det er benyttet fiktive navn i historier som er beskrevet.

5. Resultater og diskusjon

Dette kapittelet har som hensikt å presentere de empiriske funn som ble gjort og diskutere resultatene med utgangspunkt i studiens teoretiske rammeverk. For å få en best mulig helhetlig presentasjon, og samtidig belyse kompleksitet har jeg valgt å dele inn dette kapittelet i fire hovedområder. Kapitelet innledes med en historie fra praksisfeltet som på ulike måter viser helheten i samspillet og hovedtrenerens involverende ledelse.

Del to synliggjør og diskuterer empiri som utdyper hva som kjennetegnet samarbeidet innad i trenerteamet med fokus på beslutningsprosesser, kommunikasjonsprosesser og maktrelasjoner, samt hvordan trenerne kan lære av hverandre. Teori om praksisfellesskap og kommunikasjon vil være de sentrale rammeverkene, samt at teori om samspill og samstemthet vil integreres under enkelte temaer.

Del tre omhandler ulike elementer som viser hvordan lederskapet fremsto i praksis og på hvilke måter lederskapet eventuelt støtter oppunder teori for å utvikle en god prestasjonskultur. Her vil jeg belyse hvordan ulike prosesser foregikk med undertemaer som har vokst seg frem gjennom empiri og analyse av data. Empiri vil bli diskutert opp mot teori om samspill og samstemthet.

Del fire tar for seg hvordan lederskapet til hovedtrener understøttes av transformasjonsledelse og gjennom empiri diskutere hvordan dette lederskapet kan bidra til økt motivasjon og prestasjonsforbedring for medarbeiderne i trenerteamet. Kapitelet ønsker også å belyse om involverende lederskap alltid er det beste å benytte, sett opp mot ønsket inn mot kampforberedelse.

Temaene er delvis gitt av intervjuguiden som lå til grunn for intervjuer, samt empiri med utgangspunkt i feltstudiet. Intensjonen med kategoriseringen er å gi leseren et helhetsinntrykk av temaområdet og få et bredt innblikk i informantenes historier og opplevelser. Strukturen kan være hjelpelig med å sortere inntrykkene, men samtidig ha i bakhodet at mange av resultatene bærer preg av at elementer fra de ulike kategoriene og teorier ofte overlapper hverandre.

For at resultatene skal presenteres mest mulig presist ønsker jeg å presentere informantenes beskrivelser med deres egne ord samt at det også vil bli gjengitt rekonstruksjon fra mine feltnotater. Sitatene fra informantene er kodet gjennom stilling, (hovedtrener, assistenttrener, fysisk trener osv.). Det brukes fiktive navn i sitat.

5.1 Praksisfeltet

I dagens toppfotball er det ikke nødvendigvis mangel på kompetanse hos den enkelte medarbeider som er mangelfullt for at laget og klubben skal videreutvikle seg. En utfordring kan være hvordan lederen bruker kompetansen hver medarbeider har til det beste for lagets totale prestasjon. Dette betyr at man må bestrebe seg på å utvikle en kultur som klarer å mobilisere for å utvikle den kollektive kompetansen og utøve en involverende ledelse. Dette definerer Andersen & Sæther (2002, 2008) som en god prestasjonskultur. Et virkemiddel for å oppnå dette kan være å utvikle et godt fungerende praksisfellesskap med en leder som legger til rette for at læring og refleksjon kan skje gjennom gjensidig involvering.

Jeg er jo involverende i min lederstil slik at jeg kan klare å utnytte den kompetansen som ligger der. Ikke bare den faglige, men også den menneskelige. Hvis ikke kan jeg som leder bli den største proppen i systemet. Og er jeg autoritær så kommer jo aldri kompetansen frem. Men hvis jeg lar folk slippe til, så blir mye energi frigjort (Hovedtrener).

Hovedtrenerens uttalelse er med på å understreke viktigheten av at den enkelte medarbeider har en reell opplevelse av å bli involvert i egen praksis. Gjennom dette vil de få en opplevelse av å ha en betydning for lagets prestasjon og få frem den positive betydningen av å ”løfte i flokk” slik Andersen (2008) beskriver er et viktig punkt for å bevisstgjøre at den enkeltes jobb er svært viktig for helheten.

For å utvikle en god prestasjonskultur er det viktig at involverende ledelse skal utøves på alle nivå (Ibid). I min studie velger jeg å tolke dette på alle nivå innad i trenerteamet slik at alle opplever en reel involvering. Hovedtrenerens uttalte filosofi om involvering har kun verdi dersom medarbeiderne har en opplevelse og erfaring på at involveringen fra hovedtrener er reell.

Gjennom feltstudiet var jeg med på mange ulike trenermøter hvor den enkelte medarbeider deltok aktivt i diskusjoner og var involvert i beslutningsprosesser med utgangspunkt i hovedtrenerens åpne spørsmål. Her følger en rekonstruksjon og utdrag av en samtale mellom hovedtrener og trenerteamet dagen etter kamp og to dager før de skulle spille ny kamp borte. Hovedtrener starter møtet med et åpent spørsmål til alle;

Hovedtrener: *Ok, folkens, treninga i dag, hvordan gjør vi det ? Petter føler seg tung, men han har du full kontroll på, Tobben, ikke sant? Jo svarer Tobben. Flott, da tar du med deg de 10 som starta og kjører på SATS, men husk at det er kamp om to dager, så ta det litt forsiktig.*

Fysisk trener: *Ja da dette er ikke noe problem*

Toppspillerutvikler ; *Hvor mange har vi igjen på økta vår? Trenerne summerer sammen*

Hovedtrener: *Husk da på at noen av gutta også kan være aktuelle til å starte på onsdag, så tenk på det når dere er i gang å planlegger.*

Keepertrener: *Hvor lenge skal vi spille? Er de 4 eller 5 på laget spør fysisk trener. Vi er 5 svarer toppspillerutvikler. Ok ,da bør det ikke overstige 15-16 min totalt, enten 4x4 min, eller 5x3 svarer fysisk trener.*

Hovedtrener: *Faen, dette er jo helt i grenseland, er det ikke? Neida ikke noe problem, dette er de trent for å tåle svarer fysisk trener; Ok, stoler på deg. Svarer hovedtrener. Men hva med i morgen, bør vi trene da?*

Fysisk Trener: *Ja, det tror jeg bestemt at vi bør.*

Hovedtrener: *Ok, Flott diskusjon og mange gode innspill. Vi møtes kl 13 så tar vi en ny runde og bestemmer oss for både trening i morgen og laguttak onsdag.*

Denne refleksive samtalen viser hvordan det var en stor grad av gjensidighet i relasjonen og ikke minst en høy grad av respekt for hverandres faglige kompetanse ved at de henvender seg til fysisk trener både i forhold til antall spillere, varighet og intensitet på spill sekvensene. Samtalen i dette konkrete tilfellet viser hvordan hovedtrener gjennom involvering og delegering av ansvar og beslutninger har stor tillit til sine medarbeidere. Akkurat dette punktet understrekes gjennom dialogen vedrørende intensitet på spill sekvensen hvor hovedtrener uttrykker litt bekymring *"Faen, dette er jo helt i grenseland, er det ikke?...Ok ,stoler på deg.* Svaret hovedtrener gir, sier også noe om at det er utviklet en trygghet innad i teamet til å ha ulike meninger, og at det eksisterer en grunnleggende forståelse av gjensidig avhengighet for å bidra til felles suksess. Den gjensidige delaktigheten og uttrykk for meninger viser på en god måte hvordan et godt fungerende PF kan fungere. Et interessant punkt er hvordan

kompetansen til fysisk trener blir avgjørende for beslutningen til tross for at hovedtrener uttrykker litt skepsis. Slike samtaler og diskusjoner på tvers av hverandres arbeidsoppgaver gir en god mulighet til at alle får økt kunnskap om den enkeltes medarbeider styrke og svakheter. Dette er to sentrale punkter Andersen (2008) mener ligger til grunn for å utvikle høy grad av samspill og samstemthet, og er samtidig et bærende element i praksisfellesskap hvor man lærer av hverandre gjennom involvering.

5.2 Praksisfellesskap for trenere (PF)

Inne på dette trenerrommet var det god takhøyde og alt kommer opp på bordet hvor alle får sagt sitt. Jeg tror at denne type faglige diskusjonen i hvert team er viktig å ha. For det å ha et åpent rom, det er nesten som en operasjonssentral som man har i forsvarret hvor man kan justere og diskutere aktiviteten hver dag (Fysisk trener).

Trenerteamet hadde mange arenaer de omtaler som trenermøter. Medlemmene i disse møtene bestod som oftest av hovedtrener, assistenttrener, keepertrener, toppspillerutvikler, fysisk trener og fysioterapeut. Innimellom var det mindre grupperinger som også møtes; analyseansvarlig, assistenttrener og hovedtrener, samt enkelte møter kun assistenttrener og hovedtrener.

På trenermøtene ble det diskutert detaljplanlegging av neste treningsøkt, enkeltspilleres utvikling, analyser av testresultater, kampevalueringer, og laguttak. Dette er elementer som på hver sin måte påvirker lagets felles mål og har utgangspunkt i den enkeltes treners kompetanse og funksjon. Gjennom feltstudiet var det flere av medarbeiderne som var opptatt av å få frem hvordan trenermøtene gav muligheter for å diskutere alt fra spillestilsutvikling til detaljer innenfor enkeltøvelser slik det kommer til uttrykk når fysisk trener karakteriserer møtene som en «operasjonssentral». Toppspillerutvikler utdyper dette videre: ” Det å sitte å diskutere og komme med synspunkter på hverandres øvelser synes jeg var veldig bra og nyttig, altså, slik at vi også lærer av hverandre ”.

Det å lære av hverandre er en av forutsetningene for å bli definert som praksisfellesskap (Wenger 1998 a, 1998b). Gjennom sesongen 2012 var enkelte av treningsøktene (som oftest første trening etter kamp) organisert slik at verken hovedtrener eller assistenttrener var tilstede under gjennomføring. Disse øktene hadde

keepertrener og toppspillerutvikler et overordnet ansvar for. Planleggingen var preget av godt samarbeid.

Harry og jeg jobbet veldig tett sammen; Når jeg trener avslutninger, hva er det verste keeperne vet? Hva er vanskelig osv.? Vi to hadde jo ofte ansvaret for økter sammen, og da var det nettopp samarbeidet mellom oss som bar preg av innholdet på treningene. Og dagen etter kamp diskuterte vi veldig ofte med Tobben i forhold til det fysiske og hva den enkelte spiller trengte for det er jo mange måter å drive for eksempel avslutningstreninger på, og hvor det er mulig å ta hensyn til, eller legge inn noe ekstra fysisk aspekt. For dette er det jo Tobben som har mest kompetanse på (Toppspillerutvikler).

Denne form for samarbeid viser hvordan trenerkollegaene med utgangspunkt i egen erfaringer som keeper og spiss begge er delaktige i diskusjonen. Sitatet viser hvordan trenerkollegaene har en gjensidighet i relasjonen og at alle er fullverdige medlemmer av trenerteamets PF ved å invitere hverandre inn i samtaler og refleksjoner på øvelsesutvalg. Gjennom dette samspillet viser medarbeiderne at samarbeidet strekker seg utenfor et offisielt hierarki da de har størst fokus på kompetansen og kompetanseoverføringen, noe som kjennetegner et godt fungerende PF (Wenger, 1998a). Sitatet viser at det er et reelt ønske om å lære av hverandre og dele den kompetansen man selv har. Dermed er et annet element i et godt fungerende PF ivaretatt, nemlig hvordan man forhandler om ulike måter å løse ulike situasjoner i trenerrollen på (Culver & Trudel 2006). Sett i lys av teori om samspill og samstemthet er aspektet med å diskutere ulike virkemidler (øvelsesutvalg) som passer best inn mot neste trening sett på som et viktig område for å både utvikle og vedlikeholde en god prestasjonskultur (Andersen & Sæther, 2008).

5.2.1 Kommunikasjon og maktrelasjoner

Det å diskutere og forhandle seg frem til løsninger belyser spørsmål om hvordan kommunikasjonsprosessene foregår. Gjennom dette vil det være mulig å problematisere hovedtrenerens maktposisjon som anses å være et kritisk punkt mot PF (Culver et al., 2009; Hemmestad, 2013). Hvor mye vil hovedtrener styre, og gjennom sin maktposisjon kontrollere retningen på diskusjonen, sett opp mot det å åpent invitere til gode refleksjoner om temaer og gjennom dette få ny læring og ta beslutninger ?

Her følger rekonstruksjon og utdrag av evalueringsmøte etter siste hjemmekamp mot Odd og første forberedelse inn mot cupfinale hvor det er litt dempet stemning på møterommet. Hovedtrener, assistenttrener og analyseansvarlig er tilstede. Trenermøtet starter med at analyseansvarlig stiller spørsmål til hovedtrener og assistenttrener; ”*ok, selv om det ble tap i går har jeg gjort ferdig videoanalysen. Så nå lurer jeg på hvilke bilder vi ønsker å forsterke inn mot cupfinalen*”. Analyseansvarlig spør videre om trenerne ønsker å ha fokus på ulike faser i eget offensivt spill, eller om det er andre momenter de ønsker fokus på. Mens videoklippene går på skjermen, er det en dialog mellom assistenttrener og analyseansvarlig hvor begge kom med en del negative kommentarer i forhold til egne spilleres mangel på forståelse og manglende gjennombruddshissighet samt generelt dårlige prestasjoner. Denne delen av trenermøtet viser en innarbeidet rutine hvor analyseansvarlig innleder møtet og stiller spørsmål til trenerne. Denne praksisen er utviklet over tid og samtalen illustrerer hvordan trenerne har utviklet et felles repertoar av terminologi, samt at hierarkiet er oppløst. Etter ca. 20 min spør hovedtrener;

Birger, hva med Hødd? hvordan ligger de? Hvor er det rom? Hvor er eventuelt trusselen? Det er jo dette som er viktig for oss å få svar på nå, ikke sant”? Og det er ikke noe vits i å vise bilder fra Odd kampen til gutta nå etterpå.

Hovedtrener avsluttet trenermøtet med å bestemme nytt videomøte som viser bilder av Hødd. Siste del av møtet viser hvordan hovedtrener tar styring og endrer retningen på samtalen. Dette gjør han i kraft av den makt han har som hovedtrener og i denne situasjonen var det ingen forhandlinger om beslutningen. Dermed berøres maktforholdet mellom hovedtrener og medarbeidere. Hovedtrener velger å ikke ta tak i lagets dårlige prestasjon, selv om både assistenttrener og analyseansvarlig påpeker dette. Et spørsmål som ikke ble fulgt opp av assistenttrener og analyseansvarlig var nettopp hovedtreners utsagn; ”*det er ikke noe vits i å vise bilder fra Odd kampen til gutta nå etterpå*”. Fra et fotballfaglig perspektiv kan man anta at en annen trener, eller assistenttreneren kunne mene det motsatte av hovedtrener og at det denne mandagen (seks dager før cupfinalen) var viktig å vise at laget presterer dårlig dersom ikke hver enkelt spiller presterer på sitt høyeste nivå, og gjennomfører kampstrategien slik det var avtalt i forkant. Måten hovedtrener overtar styringen og endrer retningen på samtalen viser hvordan de sosiale strukturene trer frem i form av hierarki innad i et PF, og at makten hovedtrener har bestemmer utfallet (Cushion & Denstone, 2011). Ved å vise hvordan dette møtet endrer

innhold og agenda belyses også kompleksiteten i en treners hverdag og hvordan man må ha en ledelse med stor grad av fleksibilitet i forhold til beslutningsprosesser.

Eksemplet fra dette evalueringsmøtet illustrerer et lederskap som ikke var fremtredende på andre trenermøter jeg deltok på under feltstudiet. Tvert i mot viser min empiri hvordan mange trenermøter var preget av en likeverdighet mellom alle trenerne, inklusive hovedtrener. For å forså hvordan man kan utvikle et godt fungerende praksisfellesskap er det viktig forstå både kompleksiteten i samspillet, makten, og strukturen. Makten forsvinner ikke, men fremkommer på ulike måter avhengig av lederskap og kan bidra til å flytte grenser for læring (Cushion 2010). Med dette som bakteppe ønsker jeg å belyse om gode kommunikasjonsprosesser kan bidra til å forskyve maktelementet til hovedtrener i et PF. Her følger en rekonstruksjon fra feltnotat hvor hovedtrener og assistenttrener diskuterer kampstrategi mot Brann og hvor hovedtrener innleder med å si følgende;

Hovedtrener: *Ok, Birger, la oss løfte oss vekk fra denne kampen og denne arenaen. La oss se på den siste kampen mot Brann hvor vi var et mye bedre lag enn Brann. Spørsmålet er; hvorfor er vi det? (hovedtrener sitter rett ovenfor Birger og ser på han, og venter noen sekunder).*

Assistenttrener ; *hm la meg se hva jeg skrev om Brann (henter opp notater). Det er rett og slett fordi vi er et mye bedre lag en Brann når vi har ballen!*

Hovedtrener : *Flott, og nettopp derfor må vi ha ballen, og tørre å bruke den, så hvordan får vi til det?*

Assistenttrener blir veldig ivrig og de diskuterer videre og trekker inn spillestilen til Brann og hva som blir viktigste bilder å tydeliggjøre.

Min opplevelse av denne samtalen er at assistenttrener er godt forberedt på at han vil bli utfordret på noen spørsmål som stimulerer til refleksjon. ” *vi var et mye bedre lag enn Brann. Spørsmålet er ; hvorfor er vi det? og gjennom dialogen blir dette fulgt opp; ”nettopp.... og hvordan får vi til det ”?* I denne dialogen virker hovedtrener å være bevisst på aktiv lytting og åpne spørsmål som gir assistenttrener mulighet til å utdype med egne tanker. Frigjørende refleksjon etableres når mottaker blir invitert til å reflektere over budskapet ved åpne spørsmål som også kan invitere til å ta stilling til,

vurdere og eventuelt evaluere og gi tilbakemeldinger (Røkenes & Hanssen, 2002). Denne spiralen av problematisering (”*hvorfor et vi et bedre lag enn Brann*”), handling (”*diskutere spillestil til begge lag*”) og ny problemsetting (”*hva blir da viktig for våre spillere*”) beskrives av Schön (1995), (sisert av Gilbert & Trudel 2006) som en refleksiv samtale. Sitatet illustrerer hvordan hovedtrener er oppriktig interessert i assistenttreners meninger. Innspill og refleksjoner som blir delt på dette møtet blir en sentral del av strategien som legges frem for spillerne seinere på dagen (feltnotater).

Denne samtalen viser hvordan makten fra hovedtrener hadde forflyttet seg gjennom likeverdigheten i kommunikasjonen. Gjennom felles refleksjoner åpnes det opp for nye muligheter for læring for begge trenere. Sitatet viser hvordan kommunikasjonsprosesser berører kjernevirksomheten i trenerens egne refleksjonsprosesser. Tolkning av egen empiri viser at det i dette konkrete tilfellet var mulig å forskyve maktelementet og redusere makthierarkiet ved bruk av gode kommunikasjonsprosesser. Dette er også intensjonen med et praksisfellesskap som skal indikere at det skal være en gjensidighet i relasjonen som strekker seg utenom et offisielt hierarki (Wenger, 1998a). Lave & Wenger (1991b) hevder at kommunikasjon nøkkelkomponenten i et godt fungerende PF.

Empiri fra feltstudiet viser hvordan mye av kommunikasjonsprosessene bar preg av samtaler hvor hovedtrener inviterer med åpne spørsmål som gir den enkelte medarbeider opplevelsen av at hans meninger kan bidra til å få diskusjonen i en ny retning eller påvirke en beslutning. Samtidig gir hovedtrener en tydelig retning på samtalen.

Når vi diskuterte så var han veldig åpen, og i forhold til alle andre ledere jeg har vært borte i så aner vi mange ganger altså ikke hva han selv tenker og mener i starten. Og akkurat dette kjennetegner han i mange situasjoner. Ja, for han er oppriktig interessert i å høre din mening før han legger noen føringer på sine valg men etterhvert så kan han ta sin retning å styre og sine valg (Fysisk trener).

Oppfatningen om at hovedtrener åpnet for innspill, men med en tydelig styring på retningen var en felles opplevelse blant alle medarbeiderne i trenerteamet. Studier fra (Cassidy, 2008; Cassidy & Rossi, 2006; Culver et al., 2009) viser til at en klar og tydelig møteledelse er viktig for at resultatet skal få best mulig effekt og verdi.

Medarbeidernes opplevelse stemmer godt overens med hovedtrenerens egne tanker og refleksjon rundt kommunikasjonsprosesser og beslutninger. Sitatet er hentet fra intervju.

Jeg har jo alltid noen teser, og noen tanker om hvor jeg vil. Innspillene jeg får er enten med på å gi bekreftelser på mine allerede antatte teser og tanker om beslutningene jeg hadde tenkt, eller så kommer det så mange gode argumenter at jeg går nye runder med vedkommende og meg sjøl og dermed går grundigere til verks. Derfor er jeg opptatt av deres meninger, uten at de skal bli styrt av mine meninger.

Hovedtrener var veldig bevisst å hente inn mest mulig informasjon før beslutninger skulle tas, spesielt i forhold til laguttak og kampstrategi. For som han selv sier vil dette være en kvalitetssikring for å sikre best mulig beslutningsgrunnlag. Et motsatt spørsmål vil da være å undersøke hvordan denne prosessen påvirket hans nærmeste medarbeidere.

Men dette med å diskutere kunne innimellom være utfordrende fordi, ja han skulle jo snakke med så mange om alt mulig. Han kunne plutselig si han har pratet med Paco om det og Nils Johan Semb om det samme, eller noe annet. Så for meg var dette ganske utfordrende i starten. Og så kunne jeg jo også tenke; hvorfor går du å prater med han om det, han har jo ikke peiling på akkurat den spilleren og oss her i Tromsø og ikke bryr han seg heller. Og da kunne jeg også bruke energi på hvorfor gjør han dette? Stoler han ikke på min kompetanse? Er jeg ikke bra nok? Da kan han jo bare bytte oss ut. Det opplevdes nesten som om han skulle tvile seg frem til svar på en måte. Men dette er jo en del av han og hvordan han er som leder. Han vil kjenne alle mulige sider ved en problemstilling. Og dette kan selvsagt føre til usikkerhet for oss rundt han, og da spesielt meg (Assistenttrener).

Beslutningsprosesser er en av trenerens daglige dilemmaer. Jones & Wallace (2005) påpeker at trenerens valg og beslutninger som oftest gjøres med bakgrunn i begrenset informasjon om hva som skjer. Studiet til Jones & Wallace (2005) tar utgangspunkt i utøverens meninger. I mitt studie tolker jeg det som at dette også gjelder i forhold til medarbeidernes meninger. Sitatet fra assistenttrener viser at hovedtrenerens søken etter mye informasjon utenfor eget praksisfellesskap kan gi negative utslag for hans egen selvtillit, trygghet og opplevd kompetanse. Samtidig sier hovedtrener at det å søke mest mulig informasjon gir han en trygghet inn mot beslutning. Dette viser hvordan motsetningene og håndtering av usikkerhet kan gi ulike utslag for hovedtrener og assistenttrener i et praksisfellesskap.

Empirien viser hvor viktig det er at medarbeiderne trenger tid til å bli kjent med lederen på samme måte som lederen trenger tid til å bli kjent med den enkelte medarbeider slik assistenttrener kommenterer i intervju.

Men etter hvert, når jeg hadde lært han bedre å kjenne opplevde jeg jo at han [hovedtrener] sin måte å søke informasjon på ble en berikelse på mange måter. Fordi da ble dette med på å få meg litt mer på tå - hev og å være enda mer forberedt. Så etterhvert når han kom med sine tanker etter å ha pratet med den eller den, så kunne jeg si at dette blir helt feil, og så argumentere for mitt syn. Jeg ble mer skjerpet og forberedt på hva som kunne komme av diskusjoner. Og det siste året vi jobbet sammen var kanskje det beste, for da kjente vi hverandre så godt, og jeg visste hva han forventet av meg i alle situasjoner og diskusjoner.

Om vi går tilbake til usikkerheten assistenttrener oppleve i starten av samarbeidet vedrørende hovedtreners innhenting av informasjon viser dette sitatet hvordan hovedtreners lederskap har bidratt til ny læring for assistenttreneren. I et PF er det helt grunnleggende at læring skjer i interaksjon mellom menneskene som deltar, og det er gjennom forhandlinger ny kompetanse utvikles. Videre belyser sitatet kritikken mot PF sett opp mot tidsperspektivet ved kommentaren om at det beste samarbeidet fant sted det fjerde året de samarbeidet. Dette støtter oppunder studiet til Culver et al., (2009); Cushion & Denstone (2011), som viser til at det tar tid å utvikle identitet og gå fra å være en perifer deltaker, til et fullverdig medlem i et PF.

5.2.2 Beslutningsprosesser

Det er en stor feil å tro at det ikke er mye faglige uenigheter om prioriteringer og valg i en prestasjonsgruppe. Under feltstudiet var laguttaket et av de temaene som ble oftest diskutert. Frem mot cupfinalen var det lærerikt å observere hvordan prosessene innad i trenerteamet foregikk med tanke på forhandlinger av meninger, dynamikk og høylytte diskusjoner i forhold til laguttak. For å illustrere spenningene i diskusjonen følger en rekonstruksjon av et trenermøte tre dager før cupfinalen. Sitatene er et utdrag fra samtalen. Trenerteamet sitter å venter på hovedtrener og plutselig bryter assistenttrener ut med følgende kommentar til sin kollega;

Assistenttrener: *Du har faen meg ikke mot til å ha egne meninger. Nå mener du jo plutselig noe helt annet enn det du mente i går når vi to prata sammen.*

Keepertrener : *Det gjør jeg altså ikke! Og jeg har sagt til [hovedtrener] hva jeg mener og hvem som bør spille.*

Assistenttrener: *Det er mulig du ikke mener det du sier til meg, men da bør du ikke si det, for nå er du jo plutselig enig med han[hovedtrener].*

Keepertrener: *Som jeg sier, jeg har sagt til han hvem jeg mener er den beste, men vi må innrømme at Bengt hadde en jævla god trening i går, og Harald var litt nede, eller?*

Assistenttrener: *hvordan kan du si at Harald var nede? det så jammen ikke jeg!*

Så kommer hovedtrener inn (han har vært ute og hatt en prat med lagets kaptein) og starter han med å si; ”*jeg har full kontroll og har bestemt meg*”. Assistenttrener svarer spontant; ”*Flott, for nå er vi jævla spent*”. Deretter fortsetter diskusjonen om prestasjonene og det blir bestemt at de venter med å informere om laguttaket, som ikke blir ferdig bestemt før kampdag noen timer før avspark. På slutten av møtet sier keepertrener til hovedtrener ”*vet du, at det er helt greit, jeg støtter deg, Men da må du stå på den beslutningen*”. Møtet viser hvor motsetningsfylt en forhandlingssituasjon kan være, og at lederen hele tiden må balansere forhandlingsevnen fra situasjon til situasjon.

Faglig uenighet, dynamikk og motsetninger er som vi ser en naturlig del av samspillet, men som ble løst gjennom konstruktive prosesser og med en gjensidig respekt. I denne historien kan man trekke frem maktdimensjonen mellom keepertrener og hovedtrener slik assistenttrener antyder. Til tross for spenninger og uenighet har medarbeiderne i teamet et likeverdige ansvar for at uenigheter og konfrontasjoner ikke utarter seg til vedvarende konflikter. Dette illustreres ved keepertreners kommentar. For selv om keepertrener eller assistenttrener er rykende uenig, aksepteres beslutningen som fattes av den som er ansvarlig gjennom å uttrykke lojalitet og rolleaksept.

For det var jo sånn at mellom oss visste jo jeg hva han ville ha av meg, og hva han trengte. Så min rolle utviklet seg jo hele tiden gjennom vårt tette samspill. Og når det gjelder laguttak så mente jeg nesten alltid motsatt av han i oppstarten av diskusjonen, bare for å få gode motspill (Assistenttrener).

Det å akseptere og forstå sin rolle i teamet ble i mange sammenhenger omtalt som svært sentralt for både hovedtrener og medtrenere, og spesielt var samspillet mellom hovedtrener og assistenttrener svært avhengig av denne forståelsen slik assistenttrener kommenterer .

5.3 Utvikling av prestasjonskultur

Det å bli kjent med hverandre og utvikle en gjensidig trygghet på hverandres roller og lederskap krever tid. Det å utvikle en praksis hvor denne form for involverende lederskap blir en kultur krever kontinuitet, og en gjensidig tillit. Medarbeiderne må også ha tillit til lederen (Andersen & Sæther, 2008).

Et veldig, veldig viktig element er jo at kulturen må være moden. Du må ha gått opp rollemønsteret. For jeg har jo også kommet til klubber hvor dette ikke har vært noen kultur, og da er det jo vanskelig å bringe noe i en retning. Så det å skape en trygghet rundt bordet på at det er ingen ting som er farlig og at det er en stor takhøyde for å ta opp gode diskusjoner er helt avgjørende. Jeg har jo også opplevd at folk ble usikker når jeg stilte spørsmål fordi de var vant til å bli styrt. Og vet du, dette var lederne ikke spillerne. For når jeg for eksempel problematiserte rundt en spiller vi skulle kjøpe, så opplevde jeg at de sa; faen [hovedtrener], dette må jo du bestemme! Og da stiller jeg spørsmål om hva som da er vitsen med å hente inn så mange folk i teamet hvis de bare venter på at jeg skal komme med fasiten hver gang (Hovedtrener).

Sitatet illustrerer hvordan hovedtrener er konsekvent i sin involverende lederstil gjennom å innta en kritisk refleksjon ved å involvere og gjennom dette utfordre klubbens ledelse i en faglig diskusjon i beslutningsprosessen. Denne form for lederskap blir dermed synlig på alle nivåer og vil kunne påvirke kulturen i hele organisasjonen ved at alle aktører blir mer samstemt om visjoner, mål og strategier. Dette er viktige elementer for å få en stor grad av samstemthet som er en forutsetning for å bygge prestasjonskultur (Andersen & Sæther, 2002, 2008). Cushion & Denstone, (2011) understreker viktigheten av at organisasjonen må få tid til å implementere denne form for lederskap og arbeidsmetode.

5.3.1 Dynamikk og spenninger

Et godt fungerende praksisfellesskap og et team med god prestasjonskultur preges i stor grad av forhandlinger om meninger med utgangspunkt i den enkeltes fagkunnskap.

” jeg synes vi har hatt utrolig mange gode fagdiskusjoner hvor vi har vært veldig uenige om veien videre. Kommentaren fra fysisk trener belyser hvordan god dynamikk og uenighet vil bidra til å utfordre etablerte sannheter og gjennom dette åpne opp for ny læring. I teori om å utvikle høy grad av samspill er viktigheten av å respektere hverandres fagkunnskap sentralt, men samtidig være kritisk til hverandres meninger og ikke ta hverandres sannheter for gitt (Andersen & Sæther, 2008).

Det hendte jo ofte at jeg kunne bli ganske fly forbanna (eller de andre også for den saks skyld) før en av oss gav oss i diskusjonene. Som for eksempel når det ble diskutert og de nesten krangla om fysisk trening. Men dette var også en veldig fin greie for oss, for alle kan vi sovne av i våre roller. Men da er det viktig å ha en leder som på denne måten holder oss oppe. Dette gjør jo også noe med min indre drive. Altså for meg så ble det faktisk litt prestisje i dette, han [hovedtrener] skulle faen ikke kunne ta meg på noe, ikke en dritt, han kunne komme med hva han ville, men skulle ikke klare å ta meg på noe (Assistenttrener).

På et generelt grunnlag viser min empiri at trenerne i teamet kunne diskutere høylytt og at det var stor takhøyde for å løfte frem uenighet og spenninger. Teori om utvikling av prestasjonskultur presiserer hvordan dynamikken i prosessene er en forutsetning for å omtales som prestasjonskultur (Andersen & Sæther 2002, 2008; Vik, 2007; Stensbøl, 2012). Sitatet fra assistenttrener viser nettopp hvordan denne form for lederskap og spenning motiverer til egen utvikling. Det viktigste er at spenningene blir håndtert på en god måte, eller som fysisk trener uttaler: *ting ble jo alltid løst for vi hadde etablert en god kultur på dette*". Et eksempel på hvordan en konstruktiv måte å løse uenighet på, er hvordan det er en omforent enighet om at det skal være minst mulig synsing, og mest mulig fakta.

Vi var jo mange ganger veldig uenige, og vi har sikkert begge to bedt den andre om å reise til helvete inne i oss. Men vi brukte også mye videobilder, for vi hadde jo det mottoet om at vi skal vite og ikke synse. Og det kunne jo hende at når vi begge to ble veldig engasjerte i en diskusjon og det ble mye synsing så kunne vi bare flire litt å si at nå blir det jo bare tull. Nå sitter jeg å diskuterer med mitt bilde i hodet, og du med ditt bilde, og da blir det jo bare tull for da diskuterer vi jo egentlig to helt forskjellige ting , så da stoppet vi opp og hentet videobilder. Og dette drev jo diskusjonen fremover (Assistenttrener).

Sitatet viser hvordan metasamtale, det å samtale om samtalen, blir benyttet som et sentralt aspekt i en reflekterende prosess. Slike samtaler om samtaler kan sees i sammenheng med mentalisering som viser til hvordan selvinnsikt og bevissthet om hvordan egen atferd kan påvirke prosessen og kommunikasjon. En høy grad av evne til selvransakelse vil i mange sammenhenger kunne brukes både til å rydde opp i misforståelser, samtidig som at den enkelte som deltar i samtalen utvikler refleksjonskompetanse på egen væremåte .

Det vil være en illusjon å tro at det ikke finnes andre typer spenninger og posisjoneringer innad i et prestasjonsteam som har utgangspunkt i den enkeltes atferd

og væremåte. På samme måte som det finnes hierarki og intern konkurranse innad i en spillergruppe vil dette også eksistere i et trenerteam, slik en av trenerne uttrykte;

Det er klart at det i perioder har vært folk som har følt seg litt utrygge på hverandre, og dette går jo ofte på ting som ble sagt eller gjort underveis, og det vil jo hele tiden være en viss posisjonering blant oss også, for vi vil jo alle få frem våre meninger og synspunkter i størst mulig grad.

Konkurranseselementet i en prestasjonsgruppe er, og skal være sterk. Samtidig skal man som leder være oppmerksom på at for sterk intern konkurranse kan bidra til å hemme prestasjonsutvikling. Dette kan skje ved at deling av kunnskap og vilje til å lære av hverandre blir dårligere. Gjennom dette reduseres vilje og evne for å bidra til å gjøre hverandre god (Moen, 2013; Stensbøl, 2012). En sterk intern konkurranse kan også bidra til å hemme god kommunikasjon og gjennom dette bremse utvikling av nye ideer og muligheter.

For medarbeiderne i trenerteamet kan en intern konkurranse og kamp om posisjoner sees i lys av at dette handler om deres jobb og karriere. I dagens toppfotball jobber trenere på årskontrakter, og ansettelsesvilkårene kan av mange anses som utrygge. Dette kan bidra til at enkelte har størst fokus på å løse egne arbeidsoppgaver, samt å vinne lederens ”gunst” for å ikke miste status innad i teamet. Disse dilemmaene må håndteres av lederen ved å være bevisst på å styrke samholdet innad i teamet (Andersen & Sæther, 2008). Et godt samhold sier noe om styrken i en relasjon, og som Spurkeland (2012) presiserer er det viktig å få et høyt nivå og kvalitet på relasjoner slik at man opplever felles synergier. Et annet viktig virkemiddel for å håndtere dilemmaet mellom intern konkurranse og samarbeid vil være å ha stort fokus på både individuelle og kollektive mål som et felles utgangspunkt for lagets totale prestasjon. Studiet til Pedersen (2013) viser hvordan denne strukturen var godt innarbeidet i arbeidsmetodikken i Tromsø IL i 2012.

Stensbøl (2012) hevder at for å skape den gode prestasjonskulturen er det viktig at det skapes dynamikk, og at det er ”høy” temperatur slik min empiri viser at det er i forhold til faglig uenighet. Empirien viser gjennomgående at det er stor grad av gjensidig tillit og at man derfor kan anta at trenerteamet har den åpenhet og dynamikk som er forutsetninger for å bli betegnet som en god prestasjonskultur. Studien ønsker likevel å

løfte frem et forskningsspørsmål om denne tilliten også kan bidra til å miste verdifull refleksjon og læring. Sørhaug (1996) hevder at man ikke kan omtale tillit uten å prate om makt, noe hovedtrener selv kommenterer gjennom intervju.

Ja dette med å være åpen skal jeg være litt varsom med, for jeg har jo opplevd at de[medarbeiderne] har kommet til meg av og til og sagt; du må huske på at du er en autoritetsperson, så det er jo ikke like lett for oss bestandig å si alt.

Som tidligere beskrevet har alle trenerne gitt tydelig uttrykk for hvor viktig det var at trenerne hadde felles trenerrom og hva disse uformelle møteplassene har betydd for deres samarbeid. I løpet av sommeren 2012 ble besluttet at trenerrommet skulle være kun for hovedtrener og assistenttrener. Denne beslutningen ble av øvrige i trenerteamet møtt med følgende kommentar; *”Det største nederlaget jeg opplevde i de fire åra var når vi før høsten 2012 ikke lenger skulle dele kontor fordi assistenttrener ønsket endring”* En annen kommentar: *”Rundt seriestart reagerte jeg på at det kom innspill fra assistenttreneren om at det ble for liten mulighet for trenerne å diskutere fag, ja da må jeg si at jeg stussa på det, for altså, hva er faget, egentlig”*

Uttalelsene viser at medarbeiderne er oppgitt over forslaget om endring. Implisitt i dette tolker jeg uttalelsene som at de gir assistenttreneren skylden for at endringene skjedde. Mitt spørsmål blir hvorfor gir de ikke skylden til den som har hovedansvaret, for det er til syvende og sist hovedtrener som tar den endelige beslutningen. Spørsmålet kan sees i lys av at lojaliteten til hovedtrener overstyrer dette aspektet. Et element man kan anta bidrar til at lojaliteten oppleves så sterk mellom den enkelte medarbeider og hovedtrener kan ha sitt utspring nettopp i den tilliten den enkelte blir visst gjennom å få tildelt mye ansvar og oppleve seg delaktig i viktige beslutningsprosesser og utviklingsprosesser som tidligere beskrevet. *”du føler jo en veldig lojalitet til lederen da, og det å komme med kritikk, eller korrigeringer, det er ikke er like lett”* (Toppsspillerutvikler).

Kvalitet på en relasjon kan deles inn i fem dimensjoner hvor lojalitet er et av disse. Lojalitet er i følge Spurkeland (2012) en vei inn i det å skape tillit. Et dilemma som kan oppstå dersom lojaliteten blir for sterk er hvordan evnen til å refleksjon over egen praksis kan bli en blindsoner⁴ både for hovedtrener, men også for trenerteamet som prestasjonsteam. En forutsetning for å lære og gjennom dette få utvikling er nettopp

⁴ "The Johari window", a graphic model of interpersonal awareness". Luft, & Ingham(1950).

kritisk refleksjon over egen rolle og egen praksis (Hemmestad, 2013). Sett opp mot tillit, lojalitet og maktrelasjoner kan et forskningsspørsmål være om alle trenere i teamet har like gode forutsetninger for å være gode reflekterende praktikere og utøve kritikk mot både hovedtrener og teamet som helhet. Dette gjelder spesielt i situasjoner hvor man selv har vært involvert i beslutningsprosessen og viktige ansvarsområder er blitt delegert til medarbeidere.

Av og til kanskje trur jeg at folk har lettere for å si i fra enn de faktisk har! Og det tror jeg nok at de selvfølgelig har helt rett i når de sier dette, men jeg ønsker jo, og jeg opplever jo at folk også tørr å ta opp med meg det aller meste (Hovedtrener).

Sitatet fra hovedtrener kan gi rom for å stille spørsmål om hovedtrener er bevisst på hva som kan oppleves som hans egen blindsoner. Mentalisering handler om å kunne se atferd og handling, både egen og andres, som et resultat av indre prosesser, samt se hvordan disse prosessene påvirkes av samspillet mellom folk (Smerud, 2010). Evnen til å reflektere over egne erfaringer og implementere dette til ny kunnskap og ferdighet er fremhevet som en svært viktig kompetanse for en eksperttrener (Côté & Gilbert, 2009; Gilbert & Trudel, 2001, 2006). Culver (2004) sitt studie (siteret av Culver & Trudel, 2006) gjennomførte et seks måneder intervensjonsstudie hvor de inntok en konsulentrolle (coach) hvor det ble brukt en tilnærming som i stor grad etterlot trenerne som var med i studiet til å ta initiativ for samtaler og refleksjon over egen praksis. Culver (2004) stiller spørsmål om læringen kunne blitt forbedret dersom de ikke hadde brukt denne tilnærmingen, men selv tatt initiativ overfor trenerne. Ville dette da kunne lede til større læring og berikende kunnskap for trenerne? Moen (2009) problematiserer dilemmaet med å både være leder og utøve coaching for sine ansatte ettersom dette er to helt ulike roller sett opp mot makt og autoritet. Som leder har du makt til å ta beslutninger som påvirker kollegaens arbeidssituasjon, noe som ligger i rollen som leder. Å oppnå coaching fra medtrener til leder vil være en utfordring jamfør sitat om at trenerkollegaer opplever utfordringer med lojalitet og gi kritikk, samtidig som hovedtrener selv er bevisst på at han er en autoritetsperson. Et spørsmål er om det kan ha en nyttig verdi at hovedtrener og trener-team benytter seg av en ekstern person som kan bidra til økt grad av refleksjon, uten å ha innta en maktposisjon inn mot hovedtrener eller øvrig trener-team.

5.3.2 Frihet, delegering, tillit

Samarbeid og diskusjoner mellom trenerne i teamet ble også gjennomført uten at hovedtrener var tilstede. Her følger en rekonstruksjon av samtale med toppspillerutvikler og fysisk trener .

Toppspillerutvikler: *Det er jo ikke sånn at han [hovedtrener] er tilstede på alle treninger, og det at vi alle får ansvar er det aller, aller viktigste, og når vi får det, så føler jeg også at ja, da tar vi det! Vi gjør ikke bare det han sier, men vi finner på ting sjøl også, for vi var jo ganske selvgående, men innenfor de rammene som er satt da selvfølgelig.*

Fysisk trener: *Og det er klart at det er nødt å være et godt samarbeid på belastning og intensitet og lengde. Og dette samspillet fungerte også opp mot restitusjon når Harry og Sindre hadde ansvar for sine økter.*

Toppspillerutvikler: *Ja, og det er veldig greit å kombinere dette, og vite hva spilleren trenger, eventuelt hva han ikke kan, eller bør gjøre i forhold til en skadesituasjon for eksempel så var dette samarbeidet helt klart viktig .*

Samtalen viser hvordan trenerne samarbeidet og diskuterte seg frem til hvilke virkemidler (øvelsesutvalg og innhold på det fysiske aspektet) som passet best i forhold til de aktuelle spillerne. Dette illustrerer hvordan trenerteamet bruker balansert målstyring som en nyttig arbeidsmetode for kontinuerlig å vedlikeholde og videreutvikle prestasjonskulturen (Andersen & Sæther, 2008). Samtalen viser på en god måte hvordan kompetanseflyt og god kommunikasjon innad i teamet foregår uavhengig av stillingsinstruks, slik et godt fungerende PF skal fremstå (Lave & Wenger, 1991b).

Toppspillerutviklers kommentar :” *vi gjør ikke bare det han sier, men vi finner på ting sjøl også*” belyser motsetninger i forhold til det som kan bli en utfordring ved involvering og delegering av oppgaver. Denne kommentaren belyser et dilemma om hvor mye delegering teamet klarer å håndtere før den interne kompleksiteten blir for stor og samstemtheten blir utydelig, og dermed svekket. Sørhaug (1996) har en enkel hypotese om at dersom man ansetter medarbeidere med høy kompetanse på et operasjonelt nivå vil dette gi en positiv effekt for å håndtere kompleksitet . Kommentaren ” *for vi er ganske selvgående*”, og analyse av studiens empiri kan tolkes som om et av hovedtrenerens mål med å delegerer mye ansvar og oppgaver er å håndtere kompleksitet som leder ved å redusere antall arbeidsoppgaver han selv må ha både

spisskompetanse og ansvar for. Gjennom dette frigjøres tid til andre oppgaver han mener er sentrale i trenerjobben. Det ansvaret som er gitt og den opplevde friheten til å kunne ta egne initiativ og samspill innad i teamet uten detaljstyring av hovedtrener var et tema flere av de andre trenerne kommenterte spesielt i løpet av studiet. Teori om utvikling av prestasjonskultur viser at respekt for fagkunnskap handler om å gi medarbeidere frihet til å utvikle seg uten å oppleve at leder behøver å ha detaljkontroll på innholdet (Andersen & Sæther, 2008). Det å vite hvor mye frihet man skal gi medarbeidere er prosesser som er preget av tvetydighet, eller usikkerhet over hva alle involverte prøver å gjøre, og hvorfor de prøver å gjøre det (Jones & Wallace, 2005). I studiens kontekst vil usikkerheten kunne ha sitt utgangspunkt i ulike og motstridende meninger og oppfatninger blant trenerkollegaene som er involvert med utgangspunkt i den enkeltes fagkompetanse.

Ved å utøve stor grad av både involvering og delegering av ansvar vil dette kunne bidra til å gi usikkerhet rundt rollefordeling, rolleaksept, og beslutningsutfall (Stensbøl, 2012). For mye involvering på tvers innad i trenerteamet kan også bidra til usikkerhet for medarbeiderne. *”Det kan jo skape litt trøbbel for både han og oss med så mange innputt når vi skal blande rollene sånn. Vil han ta hensyn til min kommentar, som kanskje går på tvers av det fagpersonen mener”* (Keepertrener). Sitatet belyser dilemmaet om hvor mange stemmer som skal mene noe en bestemt sak eller den enkelte spiller. Hvor stor grad av intern kompleksitet klarer både leder og det øvrige trenerteam å håndtere før det kan oppleves som kaotisk for alle parter? Hovedtrener gir selv uttrykk for en bevissthet rundt sårbarhet og et mulig dilemma som kan oppstå ved å involvere og delegere ansvar i så stor grad som empirien viser. Sitat fra intervju.

Men noen ganger er jeg jo helt i grenseland, og det kan jo tenkes at jeg innimellom har gitt for mye spillerom til enkelte. Men dette avhenger av hvor godt jeg kjenner den enkelte. Jeg prøver jo å ha en ” vær varsom plakat” slik at jeg ikke skaper en usikkerhet. Og dersom for eksempel kvaliteten går ned når jeg er borte, så blir jo det å delegere en begrensning for meg som leder. Så jeg må hele tiden finne ut hvor mye kan jeg delegere og hva kan jeg ikke delegere til den enkelte medarbeider.

Uttalelsen fra hovedtrener kan tolkes slik at det å stole på sine medarbeidere i hovedsak handler veldig mye om tillit. Som hovedtrener i toppfotball vil mange kunne hevde at det er opplagt at man må delegere mange oppgaver og gjennom dette har tillit til at medarbeidere har den nødvendige kompetansen og leverer det som er forventet.

Samtidig viser erfaring at dette ikke alltid er like lett for alle hovedtrenerne å gjennomføre i praksis, for det er som Sørhaug (1996) sier når han beskriver hva tillit er ”En slik gave kan bli gitt uten gjenytelse,” og du vet ikke alltid hva du får tilbake.

Og den typen han velger å lede på , det krever jo også litt mot tenker jeg. Ja, altså du gir jo fra deg litt av styringa, og det, det er det ikke alle trenere og ledere som ønsker. For jeg har trent og jobbet sammen med mange trenere og har ulike erfaringer på dette, altså. Så du skal altså være ganske trygg på deg sjøl for å tørre å gjøre dette (Toppillerutvikler).

Kommentaren ”altså, du gir jo fra deg litt av styringa” får en enda sterkere betydning ettersom alle medarbeiderne var entydige i hvordan de opplevde at treneren stolte så mye på de og gjennom dette gav de stor grad av frihet. Feltstudiet viser hvordan involveringen og delegering av ansvar ble satt i sammenheng med de arbeidsoppgaver den enkelte har et klart ansvar for.

Vi diskuterte jo hvordan vi ønsker at spissene skal oppføre seg i spillet, sett opp mot vår spillestil Men detaljene innen for dette, ja det overlater han liksom til meg. Jeg har jo et spesielt ansvar for spissene og det å utvikle gode målscorerefor eksempel, ja på dette området hadde jeg en veldig stor frihet, og da går jeg jo ut ifra at han mente at jeg var god nok til å styre dette (Toppillerutvikler).

Som tidligere beskrevet i enkelte sitat påpekes viktigheten av at det innad i teamet må etableres og utvikles roller som må aksepteres. Gjennom dette skapes gode forutsetninger for høy grad av samspill og samstemthet. Trenerteamets innarbeidede struktur ble spesielt kommentert og fremhevet som et viktig suksess kriteria for hvordan trenerteamet opplevde at de hadde en sterk prestasjonskultur.

Det viktigste og helt avgjørende for vårt gode samarbeid innad i teamet er den strukturen vi har innarbeidet, spesielt det at vi hadde helt avklarte arbeidsinstrukser og ansvarsområder mener jeg er helt vesentlig, for her står det jo klart å tydelig hva jeg skal levere på. Og innholdet i denne arbeidsinstruksen ble jo utarbeidet gjennom en tett prosess mellom meg og han, på samme måte som for alle de andre (Assistenttrener).

I forhold til struktur inkluderer dette planarbeid, arbeidsoppgaver og ansvarsområder som en etablert arbeidsmetodikk. Alle trenerne hadde en klar og tydelig oppfatning av hva som var deres ansvarsområder og opplevde at rammene var tydelige, men i

prosessen med å utvikle innholdet var det en stor frihet til å forme for den enkelte.

Hovedtrener kommenterer i intervju; ”*selv om utgangspunktet er tydelige arbeidsoppgaver og mål i teamrules, er det arbeidet med å utvikle innholdet i dette som er det spennende, og dette er jo ikke noe som er statisk*”.

Vet du at han [hovedtrener] har aldri, og da mener jeg aldri på de fire åra vi har jobbet sammen lagt seg opp i mine øvelser, men han var likevel veldig oppmerksom på hva jeg gjorde. Et eksempel var at han kunne spørre meg før en kamp mot Vålerenga; hva vet du om Moa og hans avslutningsferdigheter? Når jeg da svarer at Moa, han avslutter ofte i steget, så det har vi ekstra fokus på under treningene inn mot kampen. Da vet han at jeg er godt forberedt (keepertrener).

Hovedtrener stilte høye krav og forventet at medarbeiderne var godt forberedt som en viktig del av å utvikle innholdet i egen rolle. Han inviterte ofte til gode faglige diskusjoner hvor han på et overordnet nivå stilte spørsmål om sentrale detaljer.

Vi la jo frem testresultatene på møtene og av og til kunne han gå i dybden på enkeltspillere, som for eksempel; hvorfor har ikke [spiller] samme fremgang som denne [spiller] ? (Den ene hadde 10% fremgang, mens de andre kunne ha 30% fremgang i samme periode). Da ble han veldig opptatt av detaljene spurte om hva som er gjort, hva kunne vært gjort på en annen måte. Så det var ingen tvil om at han fulgte nøye med (Fysisk trener).

Denne form for oppfølging viser hvordan hovedtrener hele tiden ønsket refleksjon og faglige diskusjoner om hvor utviklingspotensialet kan være. Spørsmål som kan oppleves kritiske er en viktig del av transformasjonsledelse (Söderfjell, 2007).

Et forskningsspørsmål som vokste frem under feltstudiet var hvilke forutsetninger hos den enkelte medarbeider som bør ligge til grunn for å lykkes under hovedtrenerens lederskap. ”*Altså, det er i hvert fall viktig at du velger dine medarbeidere med omhu, og som du virkelig kan stole på*” (Toppsspillerutvikler). Viktigheten av å få et sterkt team ble kommentert fra flere informanter.

Som hovedtrener er du veldig sårbar når du skal delegere og gi ansvar. Så når vi snakker om å bekle de viktige rollene innad i trenerteamet er det avgjørende at du får med deg de riktige folkene med den riktige kompetansen, for her har du ikke råd til å feile, så enkelt er det, tror jeg (Assistenttrener).

Det ble understreket at alle i teamet måtte stole på hverandre, og gjennom dette utvikle gode relasjoner blant alle i teamet.

Vi er jo ikke alle sammen tilstede på alles økter, så vi må jo være kjempeflinke til å kommunisere med hverandre, for hvis vi ikke gjør det, eller stoler på hverandre, ja da blir det ikke greie på noen ting (Fysisk trener).

5.3.3 Treneren som orkestrator

Det finnes mange studier som på ulike måter beskriver hva som preger en treners arbeidssituasjon. (Bjørndal, 2009; Cushion, 2007; Gilbert & Trudel, 2006; Hemmestad, 2013; Jones & Wallace, 2005, 2006; Jones, Bailey, Thompson, Potrac, Gilbert & Denison, 2013; Isberg, 1991, 1992, 1997; Jones et al., 2011; Lyle, 2002; Saury & Durand, 1998). Uavhengig av hvilken inngang som benyttes og belyses i disse studiene er min tolkning at studiene oppsummerer med at en hovedtreners hverdag er preget av stor grad av kompleksitet. Sørhaug (1996) stiller spørsmål om balanse mellom kontroll og tillit kan være viktig for å håndtere kompleksitet på en bedre måte i organisasjoner.

Jones & Wallace (2005, 2006) og Jones et al., (2013) trekker frem hvordan orkestrering kan bidra til se trenerrollen i et nytt perspektiv med utgangspunkt i sosiale teorier og med en annerkjennelse om at man aldri kan ha, eller få, full kontroll over handlinger til sin omgivelse enten det er medarbeidere, spillere eller eget styre i klubb. Orkestrering innebærer at man som leder holder seg i mer i bakgrunnen og slipper opp kontrollen men likevel utøver en tydelig ledelse gjennom å organisere, trekker i tråder og skyve medarbeiderne foran seg. Orkestrering handler dermed mer om å skape oppslutning om en vei enn om å forsøke å styre med hard hånd. Empirien viser hvordan hovedtrener orkestrerte eget trenerteam ved nettopp å gi den enkelte stor grad av frihet gjennom tillit, men likevel innenfor tydelige gitte rammer. Assistenttrener var den som ble gitt størst frihet og kommenterer dette på følgende måte.

Han [hovedtrener] var veldig mye leder på et overordnet plan, men altså ikke på en overfladisk måte, og det er viktig å understreke, for dette er vesentlig å få frem. For det er jo mange som er overordnet og overfladisk, men det var han altså ikke! Han kunne dykke ganske dypt ned i en detaljene vi diskuterte. Og vet du, at i den andre enden av skalaen i min rolle kunne jeg gjøre nesten hva jeg ville, bare jeg leverte på det som var oppgavene og ansvaret mitt.

Et tillitsforhold er paradoksalt da tillitten består av å ha gjensidige forventninger til noe som ennå ikke er realisert (Sørhaug, 1996).

Jeg har alltid tatt en ganske stor risiko når det gjelder å slippe til folk, for jeg tenker at det er mye bedre enn å være kontrollerende. Dette har en sammenheng med at jeg stoler på de som person og det de står for (Hovedtrener).

Å utøve ledelse bygd på stor grad av involvering og delegering av ansvar og oppgaver bidrar til å frigjøre tid og samle energi slik både assistenttrener og hovedtrener kommenterte i intervju.

Hans måte å lede oss på var rett og slett nydelig, nettopp fordi vi hadde en struktur og klarhet i forhold til ansvar. Dette genererer også mye tid som blir spart, som vi bruker på det å være trenere, og ikke organisatorer ... og jeg ser helt klart at dette også bidro til at han [hovedtrener] var god, skikkelig god der han måtte være god. Han var steingod på kampmøter og i pausen. Han var rett og slett best når han skulle være god, og det handler om kampen, og ingenting annet enn det, for alt annet er egentlig uvesentlig! (Assistenttrener)

De siste åra har jeg nok delegert mer og mer oppgaver. Jeg tror det er viktig sånn reint energimessig å fordele oppgavene, sånn at jeg ikke brenner opp all kruttet i den daglige treninga, og det viktige er jo at jeg er best på det jeg skal være best på, nemlig å bidra til å vinne fotballkampene (Hovedtrener).

Viktigheten av at hovedtrener gir seg selv mulighet til å trekke seg litt tilbake gjennom å orkestrere teamet, se hva som virkelig skjer, for deretter å handle er en viktig egenskap for en trener. ”Han var virkelig på under treninger altså. Han kunne komme bort etter en trening å spørre: Du, jeg så at dere jobba med den øverste hånda, hvorfor gjorde du det? Sitatet fra keepertrener illustrerer hovedtreners evne til å observere hva som skjer og bidrar til kjernes spørsmålet; hvordan forberede prestasjonen, her keeper i samspill med keepertrener og de valg han gjør. Evnen til å observere hva som virkelig skjer på treningen; mellom spillerne, mellom medarbeiderne og spillerne krever både observasjonsferdigheter og at hovedtrener situerer seg selv slik at han har energi og mulighet til nettopp å observere. Empirien viser at selv om hovedtrener trekker seg tilbake, mister han ikke oversikten, snarere tvert i mot, han ”overvåker” på et overordnet nivå, men er som assistenttrener sier, ikke overfladisk. ”The quality of the observation often distinguishes the ordinary coaches from the really good ones” (Ronglan & Havang 2011, s.92). Jones et al., (2013) hevder at nettopp observasjonskvaliteten er en av de største gevinstene en trener kan hente ut gjennom orkestrering.

5.4 Transformasjonsledelse og prestasjonsutvikling

Kapitelet tar sikte på å belyse hvordan sentrale elementer i transformasjonsledelse ble implementert i praksisfeltet. Et mål med analysene er å gi et innblikk i om ulike elementer i transformasjonsledelse kan påvirke den enkeltes motivasjon og bidra til prestasjonsutvikling. De mest sentrale elementene som blir belyst er inspirerende motivasjon, innovasjon og individuell omtanke. Kapitelet ønsker også å belyse om involverende lederskap alltid er det beste å benytte, sett opp mot ønsket resultat.

5.4.1 Involvering og motivasjon

God motivasjon som bidrar til økt jobbtilfredsstillelse og gir positive effekter på prestasjonen kommer ikke av seg selv. Hvilke elementer opplevde den enkelte som viktige motivasjonskilder, og hvordan understøttet, eller undergravde lederskapet til hovedtrener dette.

Involvering er det viktigste punktet av alle i hans lederskap, og spesielt det at jeg blir tatt med på beslutninger som tas underveis. Et eksempel er laguttak hvor han ønsket våre innspill. Vi har ofte diskuterte en spiller opp mot en annen, og noen ganger diskutert dette opp mot kamp(er) som kom litt lengre frem i tid. Han er oppriktig interessert i mine meninger sett fra et fysiologisk perspektiv (Fysisk trener).

Sitatet bekrefter en reel involvering i beslutningsprosesser. Opplevelsen av at kompetansen er verdifull viser hvordan hovedtrener ønsker å bruke ekspertkompetansen. "Og for meg er det helt avgjørende at den kompetansen man er henta inn for, faktisk blir brukt! For hvis ikke, så tenker man jo hvorfor man da er henta inn i teamet" (Fysisk trener). Opplevelse av at den enkeltes kompetanse ble vurdert som viktig og verdifull var et sentralt punkt som ble trukket frem av alle informanter. Dette kan illustreres gjennom samtale jeg hadde med analyseansvarlig i klubben. Rekonstruert fra feltnotater.

Vet du, at vår måte å jobbe med analyse er veldig artig, og ikke minst er det inspirerende for meg å få lov til å kunne være så tett på å utvikle produktet. Det å kunne gi enkeltspillere feedback i forhold til rolleutvikling for eksempel er veldig motiverende og selvsagt utviklende for meg også. Ikke for å generalisere, men jeg har jo prata med andre kollegaer, og de jobber veldig mye mer aleine. De lager produktet, og så sender de dette fra seg til trenerne. På denne måten får de en helt annen distanse til produktet.

Sitatet viser hvordan analyseansvarlig gjennom samspillet føler seg sett og at kompetansen blir verdsatt ettersom han får mulighet til å påvirke prestasjonen både til den enkelte spiller og laget som helhet. Det at en medarbeider får anledning til å delta i beslutningsprosesser og bidra med sin kompetanse utvikler selvstendighet i egen utvikling, samt at dette har betydning for å opprettholde indre motivasjon (Moen, 2010). Det er interessant å registrere hvor inspirerende analyseansvarlig synes det er å jobbe på denne måten og implisitt hvor heldig han mener han er i forhold til sine kollegaer i tippeligaen. Hvordan den enkeltes kompetanse ble opplevd som verdifull og bidro å utvikle spillere og påvirke lagets prestasjon bidro til egen jobbmotivasjon ble sterkt fremhevet gjennom hele studiet av samtlige trenerkollegaer. Opplevd kompetanse handler om et behov for å lykkes med de oppgaver man utfører og gjennom dette oppleve mestring (Deci & Ryan, 2000). Stensbøl (2012) hevder at det i en prestasjonskultur er et lederansvar å gi medarbeiderne tro på egne kvaliteter. Studiets empiri viser hvordan medarbeiderne opplever at dette skjer og dette forsterkes gjennom kommentar fra fysisk trener; *det at jeg får lov til å holde på med oppgaver som kan tilføre laget ting man selv føler man har kompetanse på, det gjør også noe med egen motivasjon i denne jobben*". Ettersom trenerne uttrykker stor inspirasjon og motivasjon tolker jeg det som om oppgavene er utfordrende i forhold til egne evner og som da omtales som opplevd kompetanse (Deci & Ryan, 2000; Lai, 2004; Moen, 2013).

Innen idrett er det så langt gjort få studier på transformasjonsledelse (Sôderfjell 2007). Men studiet til Charbonneau, Barling, & Kelloway (2001) underbygger hvordan trenere som utøver transformasjonsledelse er med på å påvirke den indre motivasjonen til utøverne og gjennom dette forbedre prestasjonen. I forhold til mitt studie anser jeg at det er de samme prosessene og effektene som skjer i relasjonen mellom hovedtrener og medarbeidere.

Om vi går tilbake til en tidligere historie ” *vi gjør ikke bare det han sier, men vi finner på ting sjøl også, for vi var jo ganske selvgående*, viser dette hvordan medarbeiderne hadde stor grad av autonom motivasjon hvor de opplever at de selv har frihet til å gjøre ting. Assistenttrener uttrykker hvordan hovedtrener la til rette for egen utvikling gjennom følgende sitat.

Jeg var jo på jobb syv dager i uka i åtte år. Så det var jo mer familien og meg selv som satte begrensninger på hvor mye jeg kunne utvikle meg. Så altså, denne kunstneriske friheten som jeg og vi alle fikk til å utvikle oss i vår rolle under han som leder, i et organisert team, det var altså helt nydelig å ha. For gjennom det så vokste det frem en indre drive som virkelig fikk meg til å ville strekke meg.

Sitatet viser hvordan lederskap med stor grad av autonomi påvirker den indre motivasjonen og bidrar til at medarbeideren har et sterkt ønske om prestasjonsutvikling i egen jobb. Autonomi handler om våre behov for å kunne ta selvstendige valg og få støtte for de initiativ og valg som blir gjort (Deci & Ryan, 2000). Studiens empiri understøtter annen forskning som har undersøkt effektene av transformasjonsledelse og medarbeidernes indre motivasjon og autonomi (Price & Weiss, 2013; Sjögren, 2010; Söderfjell, 2007).

Denne studien omhandler et prestasjonsteam, og for å få en kontinuerlig prestasjonsutvikling innad i trenerteamet er det viktig at alle medarbeidere har en sterk motivasjon om prestasjonsutvikling innenfor eget rolle på samme måte som den enkelte spiller har dette. Empiri viser hvordan hovedtrener gjennom sitt lederskap og bruk av den enkeltes kompetanse gjennom involvering bidrar til å legge til rette for autonomi som øker indre motivasjon. Dette følges opp gjennom en grunnleggende struktur i egen arbeidsmetodikk. Studiet til Pedersen (2013) viser at Tromsø har en struktur i arbeidsmåten hvor blir den enkelte medarbeider i teamet utfordret på egne utviklingsmål på samme måte som hver enkelt spiller. Dette er med på å synliggjøre et sterkt samspill hvor den enkelte ser verdi av egen utvikling sett opp mot lagets totale måloppnåelse. Medarbeidernes motivasjon ble i stor grad også påvirket gjennom deres opplevelse av å være en viktig del av fellesskapet slik analyseansvarlig uttrykker det (Rekonstruert fra feltnotater) *”Og for meg har det vært spesielt viktig at vi faktisk har brukt en time sammen etter hver kamp ,noen ganger bare meg og Birger, men veldig ofte også sammen med hovedtrener”*. Behov for tilhørighet med andre og gjennom dette også opplevelse av tillit og respekt er iboende i oss, uavhengig av situasjon (Deci & Ryan 2000; Standhage, 2012). Dette sitatet kan sees i sammenheng med tidligere sitat hvor analyseansvarlig påpeker hvor inspirerende han synes hans analysejobb er, sammenliknet med sine kollegaer i tippeligaen. Ved å møte behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet kan dette se ut til å være nøkkelfaktorer for å oppnå vekst og utvikling hos andre (Moen, 2013).

I en toppfotballklubb er det en kjensgjerning at hovedtreneren får størst oppmerksomhet, er mest profilert i mediene og implisitt får den største æren når laget oppnår suksess. Mediene er lite interessert i å høre om hvordan man jobber innad i teamet slik Hemmestad (2013) påpeker med referanse til medtreneren på håndballandslaget som sluttet å delta på pressekonferanser ettersom det kun var hovedtreneren de ønsket å prate med. Alle detaljene som for eksempel en keepertrener eller fysisk trener arbeider intenst med før kamp kan være avgjørende arbeidsområder for kamputfallet. Dette er forhold som publikum, eksterne aktører og media ikke tenker på. De berørte fagpersonene vil derfor kunne oppleve manglende ros og oppmerksomhet fra omverdenen noe som igjen kan påvirke motivasjon og samspill negativt da man opplever å ikke bli sett, eller ha betydning for resultatet. Dette aspektet var hovedtrener bevisst på. Gjennom feltstudiet observerte jeg flere hendelser hvor hovedtrener gav ros til sine medarbeidere. Gjennom intervju med hovedtrener ble dette presisert.

Det at mine medarbeidere føler seg sett, og gjennom dette blir inspirert til egen utvikling er en svært viktig del av mitt lederskap. Det aller viktigste for meg er at både spillerne og medarbeiderne som jobber under meg virkelig vil lykkes i lag med meg, og at de vil prestere i lag med meg. Derfor er jeg ganske bevisst på å rose de, også i front av både trenerteam og spillergruppa.

Et eksempel på hvordan hovedtrener var oppmerksom på å rose medarbeidere er hentet fra videomøte med alle trenerne tilstede som et ledd forberedelse til cupfinalen. Analyseansvarlig hadde på forhånd fått i oppgave å finne frem gode bilder som viser muligheter og eventuelle hvilke trusler de burde være oppmerksomme på. Når videosekvensen er ferdig oppsummerer hovedtrener møtet med å gi ros til analyseansvarlig ”vet du, Per Arne, dette var skikkelige gode bilder og faktisk kan dette bli helt matchavgjørende for oss, veldig bra”.

Söderfjell (2007) belyser spørsmålet om det i enkelte organisasjoner kan være omstendigheter som erstatter effekten av transformasjonsledelse. Dersom arbeidsoppgavene anses og oppleves som interessante og motiverende i seg selv kan dette redusere lederens betydning av å inspirere og gjennom dette motivere. Det å være en del av et trenerteam i norsk toppfotball vil kunne være en slik omstendighet. Dette fordi fotball har en sterk posisjon i samfunnet, både i Nord Norge, Tromsø, resten av landet, og verden for øvrig. Trenerne som inngår i dette studiet kommenterte uoppfordret hvordan de gjennom mange års erfaring fra toppfotball har jobbet under

mange ulike hovedtrenere med en annen type lederskap. Ifølge informantene hadde disse lederne ikke bidratt til å påvirke den enkeltes motivasjon til egenutvikling på samme måte som hovedtrener i Tromsø IL 2012.

Gjennom samtaler med flere av hovedtrenerens medarbeidere under hans korte trenerjobb i Sverige høsten 2013 (seks måneder) kom klubbens assistenttrener med et utsagn som styrket inntrykket medarbeiderne i Tromsø IL ga. Rekonstruert ut fra feltnotat.

Han kom jo inn med en filosofi om at vi trenere også skulle utvikle oss. Akkurat det er det jeg tar med meg mest fra hans tid her, nemlig det at han stilte meg spørsmål; Hva vil du utvikle? og det spørsmålet, ja det har jeg kjent har vært et viktig løft for meg selv altså. For etter mine 20 år i toppfotballen som heltidsansatt trener har jeg aldri blitt utfordret på akkurat dette. Så fokus på egenutvikling har vært en av de største gevinstene.

Dette sitatet styrker egen empiri fra intervjuer med trenerteamet i Tromsø og tyder på at transformasjonsledelse med vekt på være en inspirerende motivator er en lederskapsfilosofi hovedtreneren anvender uavhengig av klubb og arbeidsgiver. Empiri fra mitt studie sett opp mot min forståelse av transformasjonsledelse tolker jeg som om det å være en del av et trenerteam i toppfotball ikke nødvendigvis er en omstendighet som erstatter effekten av transformasjonsledelse. Empirien viser at transformasjonsledelse med særlig vekt på inspirerende motivasjon på flere områder støtter oppunder de tre bærende elementene i Self - Determination Theory(SDT) hvor behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet blir imøtesett. Mine funn støtter oppunder studiet til Sjögren (2010) som hevder at det er en sammenheng mellom transformasjonsledelse og autonom motivasjon.

5.4.2 Innovativ ledelse

En kjerneoppgave for hovedtrener og øverste leder for det sportslige resultatet er å legge til rette for en kontinuerlig prestasjonsutvikling. I dagens toppfotball kreves det stort omfang av spisskompetanse innenfor mange fagområder som fysisk trening, analyseverktøy og teknologi, forskning, idrettspsykologi, ernæring, spillestilsutvikling og trenerrollen. Dette er kunnskap Côté & Gilbert (2009) omtaler som profesjonell kunnskap. For en hovedtrener vil det ikke være mulig å selv besitte eller utvikle den fremste kompetansen på alle disse ulike fagområdene. Hovedtrener i Tromsø IL har gjennom mange år understreket viktigheten av at alle medarbeidere har et eget ansvar

for å være innovativ. Et eksempel på dette er spørsmål han kan stille til medarbeider: ”*Hvilke konsekvenser får det for deg og din jobb [som fysisk trener] når forskning sier at løpsmengden pr. spiller i løpet av en kamp øker fra år til år?*” (Pensgaard & Høgmø, 1994 s.12). Kontinuerlig forbedring skjer gjennom endringsprosesser, for det som gjøres i dag, er ikke godt nok i morgen (Moen, 2013; Stensbøl, 2012; Vik, 2007).

Transformasjonsledelse blir av Hetland (2008) betegnet som godt egnet i organisasjoner med stadige endringer. Organisasjoner med en ledelse som inviterer medarbeidere til å være nyskapende og innovative kjennetegner organisasjoner som er opptatt av en kontinuerlig utvikling av prestasjonskultur (Andersen & Sæther, 2002, 2008; Moen, 2013; Söderfjell, 2007; Vik, 2007).

Jeg er innovativ som person og leder, og er stadig på søken etter ny kunnskap da jeg ønsker at både jeg og mine medarbeidere skal være i forkant av utviklingen, og jeg er involverende i lederstil sånn at jeg kan klare å utnytte den kompetansen som ligger der (Hovedtrener).

Utfordringen kan være at man er for ivrig, og muligens setter for mange ideer i spill, uten at dette muligens er de ideene som er mest relevante for å utvikle prestasjonen til spillerne og laget. Å prioritere idéer er av stor betydning. Gjennom mine samtaler var det stor enighet om at medarbeiderne hadde stor tillit og tro på de idéene som hovedtrener initierte.

Det er ikke bare i ordet han har dette med å være innovativ, for han kommer virkelig med mange nye ting. Og han ser også helheten og er godt oppdatert på det som skjer internasjonalt, og det er klart at det er jo en vesentlig del av fotballen (Fysisk trener).

Gjennom de fire årene hovedtrener var ansatt i Tromsø IL ble klubben kjent for sitt forskningsbaserte samarbeid med både Universitetet i Tromsø innen teknologi samt Olympiatoppen innen idrettspsykologi. Klubben har i flere fora blitt trukket frem som gode eksempler på det å være i front i utviklingen. Dette understrekes også i intervjuene. Opplevelsen av å være i front i utviklingen får også en betydning for selvtilliten og som fysisk trener sier ”*det er i seg selv en kjempemotivasjon*”.

I teori om transformasjonsledelse fremheves det hvordan leder kan bli en god rollemodell og gjennom dette inspirere medarbeidere til endringsprosesser og utvikling.

Toppillerutvikler snakket varmt om hvor flott han synes det er å være en del av et team som var nytenkende, og ha en hovedtrener som hele tiden ønske å videreutvikle nye dimensjoner i spillestilen. ”*dette var en veldig inspirasjon til oss andre, og dette smitter jo*”. Det å inspirere og gjennom dette være en god rollemodell betydde at den enkelte medarbeider selv tok initiativ til å utvikle nye prosjekter innenfor sine arbeidsområder. Eksempler på dette var eget keeperprosjekt, spissprosjekt og styrketrening som den enkelte medarbeider fremhevet var et resultat av hovedtrenerens filosofi. Viktigheten av at den enkelte medarbeider selv hadde ansvar for å være i forkant i utvikling og endringer i treningsarbeidet ble opplevd som en naturlig del av rolleutviklingen til den enkelte. Gjennom studiet ble jeg informert om flere nyskapende prosjekter innen blant annet idrettspsykologi (mindfulness), videoanalyse og utvikling av ny teknologi i tilbakemeldingssystemer. Feltstudiet gav meg som forsker opplevelse av at hele klubben var begeistret for å bli assosiert med å være nyskapende, og for mange var dette en positiv sak som også styrket deres tro på at klubben var langt fremme på mange områder. Dette bidrar til at det blir skapt en kultur hvor mange møter nye ideer med åpenhet, noe Andersen og Sæther (2008) hevder er sentralt for å få en stor grad av samspill.

En av trenerens viktigste oppgave å sette spørsmål ved det som tas for gitt. Motsetningene mellom å videreføre en praksis som så langt har gitt gode resultater og samtidig fremelske innovasjon og kreativitet kan være et dilemma man må håndtere. Utvikling av spillestil er et godt eksempel på et slikt dilemma og ble spesielt kommentert av både hovedtrener og assistenttrener. Hovedtrener var svært opptatt av trender i internasjonal fotball, og ønsket gjennom dette å være i forkant med å utvikle spillestil. Dette har ikke alltid vært like lett å endre på, slik hovedtrener selv uttalte.

Ja, jeg må jo nesten flire nå, men jeg husker etter jeg kom hit til Tromsø i 2009 og ønsket å utvikle en mer ballbesittende spillestil. Etter de fire første kampene når vi stod med 1 poeng, tror jeg, da slaktet alle mediene meg og kalte meg en stor fiasko, men vet du hva, jeg visste jo at dette var måten å spille på i fremtiden, og bare jeg fikk tid på meg, så ville vi klare å utvikle spillerne i de ulike posisjonene (Rekonstruert fra feltnotat).

Nytenkning og utvikling av spillestil ble også kommentert av assistenttrener når han i intervju fortalte om den omtale skepsisen hovedtrener refererte til.

Jeg husker ennå når han [hovedtrener] introduserte ” Barcelonaøvelsen”. den var rett og slett bare kaotisk, og jeg fikk jo nesten panikk ettersom jeg synes vi ødela så mange treninger, og det samme vet jeg jo at flere spillere opplevde der og da. Men etter hvert ble vi mer og mer klar over hvor mye spesifikk rolletrening det lå i denne øvelsen, bare vi klarte å forstå og deretter utvikle rollene. Og her var det avgjørende at han [hovedtrener] hele tiden hadde en veldig tydelig ide og retning på hvordan vi skulle spille, og hvorfor han mente at vi andre bare måtte være tålmodig.

Viktigheten av å ha høy bevissthet om fremtidens krav for å kunne prestere på et høyt nivå blir gjennom sitatene belyst på en god måte. Hvilke ferdigheter skal videreutvikles og i neste omgang hvordan skal dette implementeres i praksisfeltet. Som en avsluttende kommentar er det viktig å presisere at det er forskjell på innovasjon, som er å utvikle noe helt nytt, noe ingen har gjort tidligere, og nyutvikle eller videreutvikle et produkt, eller en ferdighet (Moen, 2013). Samarbeidet med Universitetet i Tromsø om utvikling av ny teknologi i analysearbeidet er innovasjon, mens det å videreutvikle en ny spillestil vil være nyutvikling.

5.4.3 Individuell omtanke

Han [hovedtrener] så på meg, og tok tak i meg på en trening og spurte åssen jeg hadde det, og da åpnet alt seg! Det han sa og det han gjorde der på treninga, og ba meg tenke over hva som er viktig i livet, og at det var opp til meg å ta en beslutning på hva jeg ville gjøre i fremover. Og vet du, at den klemmen jeg da fikk, den kjenner jeg ennå! (...) Og så er det verdien, det at han bryr seg om hele mennesket. Av alle mennesker jeg har truffet, så er han blant topp fem. Mine relasjoner til han er veldig emosjonelt knyttet sammen, vet ikke helt åssen jeg skal forklare dette. Han har noen egenskaper som jeg ikke helt klarer å få sagt (Keepertrener).

Sitatet fra treneren får meg til å tenke på Mor Teresa sitt etter hvert så berømte foredrag på en stor internasjonal lederkonferanse med 3.800 deltakere i Dallas i 2001 hvor hun skulle snakke om hva ledelse var for henne. Hun gikk opp på podiet og stilte to spørsmål til forsamlingen; *Do you know your people ? And, Do you love them ?*

Etter å ha stilt disse to spørsmålene gikk hun ned og satte seg. Ledelse for henne kunne defineres så lett – og så vanskelig. Implisitt i det hun sa, var at du må kjenne de du skal lede. Hvis du ikke kjenner dem, kan du kun administrere dem (Angeltveit, 2006).

Det å se den enkelte og det å bry seg var et atferdsmønster jeg opplevde var like viktig uavhengig av om hovedtrener pratet med spiller, trenerkollega eller andre medarbeidere i organisasjonen. Det å kjenne sine medarbeidere handler i stor grad om hvilken relasjon

som utvikles ” *Han har noen egenskaper som jeg ikke helt klarer å få sagt*”. Hva disse egenskapene er kan ikke beskrives med eksakt vitenskap av meg som forsker, men kan settes i sammenheng med lederens emosjonelle intelligens. Spurkeland (2012) hevder at ledere som har stor grad av emosjonell intelligens har bedre forutsetninger for å lykkes med å lede mennesker ettersom de er i stand til å kjenne eget følelsesregister. Gjennom dette vil en leder lettere gjenkjenne andres følelser når de ser om medarbeidere ikke presterer som forventet eller på andre måter viser en atferd som indikerer at noe ikke er som det bør være. Ledere som kan håndtere egne og andres følelser er dyktige på relasjonsledelse (Ibid).

Et interessant element ved transformasjonsledelse er at man kan anta at denne form for ledelse kan bidra til prestasjoner utover det man kan forvente (Hetland, 2008).

” Dette med jobbe under han [hovedtrener] er faktisk jævlig interessant, for han har fått meg til å ville gjøre alt, og da mener jeg alt, for han. Det er nesten litt skummelt å tenke på, og ikke kan jeg forklare det heller, det bare er sånn! Når jeg jobbet i Tromsø var det så innmari viktig å gjøre en god jobb for han [hovedtrener], og laget at det i perioder gikk utover alt annet ” (keepertrener).

Det at en medarbeider kan oppleve at forholdet til leder på en måte har et preg av en psykologisk kontrakt er i følge Andersen & Sæther (2002, 2008) ikke uvanlig dersom medarbeideren opplever at tillit og åpenhet er nøkkelelementer i den tette relasjonen. Keepertreneren mente hans motivasjon om å gjøre en så god jobb for hovedtrener og laget at det kunne gå ut over alt annet hadde en klar sammenheng med den opplevde relasjonen og det emosjonelle aspektet mellom han og hovedtrener. Når begge parter i relasjonen utvikler et emosjonelt spekt og viser følelser vil dette påvirke samhandlingen positivt i vesentlig grad. Dette gir et uttrykk for styrken på kvaliteten i relasjonen (Spurkeland, 2012). Hovedtrener kommenterer gjennom feltstudiet at keepertrener er en kollega han opplever som ærlig i sine tilbakemeldinger om hans væremåte. Dette tolkes som om begge parter har gjensidig synergier og påvirker samhandlingen positivt.

Når en medarbeider har så sterk dedikasjon til egen jobb kan dette også problematiseres i et større perspektiv. Hvor sunt er det i det lange løp at medarbeiderne skal tenke og jobbe for laget hver eneste dag året rundt jamfør forrige sitat der hovedtrener selv ba medarbeideren om å tenke over ” *hva som var viktig i livet*”. Dette temaet ble også

berørt i intervju med assistent trener som uttaler at han var på jobb syv dager i uka i åtte år. Denne tematikken er ikke ukjent i toppidretten, og tas med i studiet for å belyse et dilemma leder bør være oppmerksom på, sett opp mot utbrenthet av trenere i toppidrett. Perfeksjonisme er å alltid være på søken etter forbedringer, vite at de små detaljene kan utgjøre den store forskjellen. Det å være en del av en prestasjonsgruppe medfører at man vil kunne få problemer med å skille arbeid og fritid, da man er ”på” mentalt mer eller mindre kontinuerlig. Studiet til Tashman, Tenenbaum, & Eklund, (2010) undersøkte forholdet mellom utbrenthet og perfeksjonisme blant 177 hovedtrener og assistenttrenere. Resultatene viser klare sammenhenger mellom uhensiktsemisig perfeksjonisme og opplevelse av utbrenthet. Hovedtrener har selv vært sykemeldt med diagnosen utbrenthet da han ledet en annen toppklubb i Norge.

5.4.4 Kampforberedelse

En hovedtrener på toppnivå blir målt på resultatet av hver kamp som spilles. En arbeidshverdag er preget av mange ulike valg og et av valgene er å beslutte hvilken lederstil som er best egnet for å oppnå ønsket resultat, nemlig å vinne kampen. Gjennom feltstudiet deltok jeg på flere spillermøter inn mot kamp (kampstrategi) og kamper.⁵ Studien viser at hovedtrener på disse møtene var svært tydelig i sin kommunikasjon og instruksjon om hva og hvordan den enkelte spiller og laget som helhet skulle opptre i disse situasjonene. Under disse møtene gikk hovedtrener bort fra transformasjonsledelse og utøvde en tydelig transaksjonsledelse. Et eksempel fra spillermøte med gjennomgang av motstander som ble vist spillerne dagen før kamp og før siste trening. (Sitat og utdrag av møtet) Hovedtrener har ordet.

Okay, stopp der. Dette kan vi bare ta med en gang; Ulf/ Sandnes er et dødballag. Se her hvordan x spiller vender opp og går innover. Følger du med, Kåre?(snur seg og ser på spiller). Stopp her Per Arne, ta dette bildet en gang til; se, og, se der, der ser vi det samme igjen... er dere med (spillerne nikker). Har dere spørsmål? (ingen spillere sier noe) Okay, da er vi klare for trening.

Sitatet viser en monolog, og ikke dialog som er fyldig presentert i tidligere historier.

Forskningsspørsmålet er å undersøke hvorfor hovedtrener velger å endre sitt lederskap

⁵ På de evalueringsmøtene jeg deltok var det avsatt liten tid til refleksjon og diskusjoner mellom trenerteam og spillergruppe.. Jeg hadde ikke anledning til å delta på alle lagets aktiviteter under feltstudiet. Derfor kan min observasjon gi et ufullstendig bilde av evalueringsprosessen mellom trenerteam og laget.

og være mye mer autoritær og instruerende inn mot kamp. Under mine samtaler med både trenere og spillere var alle tydelige på at når det gjaldt spillermøter og inngang mot kamp, endret hovedtrener sitt lederskap vesentlig: ” *det skjer noe med han [hovedtrener] i spillermøte før kamp, da ”skrur” han på og er bare så tydelig, og det liksom lyser i øya at han er så fokusert*” (Keepertrener).

Nedenfor følger et eksempel fra et kampmøte (utdrag fra sitat) hvor denne tydeligheten kommer klart frem. Hovedtrener starter med å rose spillerne; ”*Fredagens trening gav oss veldig gode bilder og høyt nivå, og det er godt å se at vi er godt forberedt, ikke sant*. Deretter fortsetter han å presentere lagoppstilling. Neste punkt er gjennomgang av defensive arbeidsoppgaver. ” *Dette er jo egentlig bare papirdetaljer, gutter for dette er enkelt, dette klimaet leser dere. Dette er du Kåre, og du Petter utrolig gode på, og Jan og Janne, våre to kanter, dette fikser dere uten problem da dette er noe vi har trent mye på*”. Spillerne følger med ser konsentrerte ut, og det er ingen som sier noe. Et annet moment hovedtrener trekker inn på spillermøter handler om motivasjon og triggere. Hovedtrener avsluttet kampmøtet med å si.

Molde lurte på hva som traff de sist de var her, la de kjenne det igjen. Den aggressiviteten vi hadde da, den skal de kjenne i dag! Og tenk; vi har ikke tapt på Alfheim de siste 30 kampene og Molde vet at det er tøft. Ja det er jævla tøft å spille mot Tromsø her på Alfheim og de har helt rett i.

Alle informanter, samt uformelle samtaler med spillere gav tilbakemelding på at hovedtrenerens tydelighet og klare instruksjoner på kampmøtene ga en viktig trygghet.

Altså, jeg følte alltid at jeg hadde veldig tydelige arbeidsoppgaver på banen og dette er jo veldig viktig, herregud, for å få et lag til å fungere så må vi ha helt spesifikke roller og oppgaver som vi spillerne er helt trygge på (Spiller).

Opplevelsen av at hvordan lederstil endret seg radikalt inn mot kamp og spillergruppe var et tema som ble utdypet gjennom intervju med trenerne. Her kom det klart frem at valg av lederstil og kommunikasjon var veldig bevisst og med klare hensikter.

Det med spillermøtene var en helt bevisst strategi. Vet du, at vi ville ikke ha spørsmål i plenum og da hadde vi et kroppsspråk som nesten kunne oppleves som litt arrogant. Sånn at det skulle ikke være en ”jævel” som kom til å tvile på at vi ikke var godt nok forberedt. Og når de hørte på det vi trenere mente var ”oppskriften”, ja for vi sa jo implisitt at hvis dere gjør dette sånn vi sier, så vinner dere. Og en annen ting vi diskuterte veldig mye, var at når vi går inn til

kamp, så er det to mann som aldri må tvile på noe som helst, og det er hovedtrener og assistent trener. Det at vi viste spillerne at vi var så godt forberedt som vi var, det smitta helt klart over på spillergruppa og som jeg også vet bygde deres selvtillit (Assistenttrener).

Både spillere og trenere i min studie har understreket at denne form for kommunikasjon og lederstil på kampmøte var viktig for lagets, og den enkeltes trygghet samtidig var dette med på å gi en kollektiv mestringstro. Viktigheten av å bygge kollektiv mestringstro gjennom å kommunisere og gi uttrykk for egne evner blir godt understøttet av Ronglan (2000, 2007), som beskriver hvordan hovedtrener på håndballandslag bruker kommunikasjon for å bygge kollektiv mestringstro i forkant av kamper under de olympiske leker.

The production process before the contests that focused on developing joint perceptions of capabilities and fitness to manage the upcoming contest in a successful manner. This involved perceptions of being well prepared (physically, mentally, tactically), of having sufficient abilities (individually, collectively), of being a strong team unit (collective strength), and of being ready to handle the coming tasks (Ronglan, 2007, s. 89).

Studiet til Ronglan (2007) viser hvordan trenerteamet strategisk støttet seg til Banduras (1977) teorier om utvikling av kollektiv mestringstro. Dette ble gjort gjennom verbal overtagelse (vise til, snakke om), og erfaringer fra tidligere prestasjoner. Dette er de samme strategier som trenerteamet i Tromsø 2012 benyttet seg av.

Trenernes argument for valg av lederstil inn mot kamp var tydelig på at det skal ikke være noen tvil om at de som lag er godt nok forberedt, og gjennom dette vite at de som lag og hver enkelt spiller er gode nok til å vinne kampen. Isberg (1997) snakker om forutsetninger for at kommunikasjonen mellom trener og spillere før kamp skal være optimal og ha en positiv påvirkning på resultatet er at alle har en felles forståelse og klare oppfatninger om hva som er lagets tydelige spillestil og arbeidsoppgaver for den enkelte. Det å være godt forberedt og ha klare konkurranseplaner og målsettinger er med på å skape en økt trygghet og gjennom dette bidra til å redusere både stress og prestasjonsangst (Baker, Côté, & Hawes, 2000; Jordet & Elferink-Gemser, 2012; Pengsgaard, 2008). Disse studiene underbygger hvordan treneratferd påvirker utøveres prestasjonsangst og stress ved å ha dårlige eller manglende konkurranseplaner og forberedelser.

Men det er jo klart at når du skal presentere noe for spillergruppa før kamp, så er det viktig at du fremstår som veldig tydelig og klar. For det er helt klart at inn mot kampen så er han [hovedtrener] mest autoritær. Men, sånn mener jeg at det må være også. For på disse møtene er det ikke tidspunktet for å spørre hverken assistenttrener eller noen andre om innspill – dette er min erfaring som spiller også, men som sagt, sånn må det jo være (Toppsspillerutvikler).

”men som sagt, sånn må det jo være” uttaler toppspillerutvikler. Mitt spørsmål blir; Må det det? Hemmestad (2013) fulgte kvinnelandslaget i håndball og et av temaene som belyses i studiet er hvordan trenerteamet bygde sitt lederskap på sterk involvering av spillergruppen, også inn mot kamper. Studiet til Hemmestad (2013) kommenterte eksplisitt hva det vil si ”å lære å lære”, hvor det er viktig å få en sammenheng mellom selvbestemmelse og overfladisk og dyp læring. Hemmestad (2013) siterer Bateson (2000) når det hevdes at det å lære å lære befinner seg på det høyeste nivået i læringshierarkiet. Dette begrunnes med at læring som fører til et større eierforhold til læringsprosessen fører til en dypere og mer langvarig læring (ibid). Fotball er som håndball et invasjonsspill der det overordnede målet med kampene er å score mål og hindre mål. Ronglan (2000) sier at spillet pr. definisjon er bestående av samspill da spillet i seg selv er uforutsigbart ettersom man aldri kan forutsi hva mot – eller medspiller med 100% sikkerhet foretar seg. Dette tilsier at den individuelle kompetansen for å løse de situasjonsbestemte oppgavene kontinuerlig må utvikles.⁶ Studiet til Hemmestad (2013) viser at kampmøtene ofte var preget av involvering fra spillerne ved blant annet bruk av video; stoppe bildet og invitere spillergruppene til å diskutere; *hvilke muligheter har vi i denne situasjonen*” (Hemmestad, 2013.s. 222). Spillerne opplevde at dette var en to-delt gevinst; på den ene siden sa de ” *det var bra å styre litt selv, og jeg føler at de tingene jeg klare å se løsningene på selv, sitter mye bedre i meg en det trenerne forteller meg*” (Ibid, s.222). Samtidig var det andre spillere som kommenterte at det kunne bli for mye prosess og for lite fokus på produktet, noe som gjorde at de ble mentalt slitne. Dette viser en helt annen praksis enn hva empiri fra mitt studie observerte, med referanse til kampmøtene.

Lederskapet trenerteamet i Tromsø IL utøver rett i forkant av kamp i tråd med mye internasjonal coachinglitteratur som viser hvordan trenere presenterer en ‘confident front’ for å demonstrere at de ‘are in control’, selv om dette ikke nødvendigvis er

⁶ Mitt studie belyste ikke hvordan læringsprosessene foregikk mellom kampene på samme måte som Hemmestad (2013).

tilfelle. Å spre trygghet og selvtillit ved å framtre på tillitvekkende måter er en viktig del av 'presentation of the self' (Goffman 1959) for trenere. ”*The power of a coach, or 'respect' was seen to fluctuate in accordance with the expertise demonstrated by the coach*” (Potrac, Jones, & Armour, 2002 s.192). Et dilemma for trener er å reflektere over hvordan du skal lede gjennom å være autoritær med tydelige instruksjoner, og når du skal utøve coaching ved å invitere til refleksjon og en gjensidighet i samtalen.

6. Avsluttende diskusjon

Hovedmålet med studiet er å undersøke på hvilken måte lederskap tuftet på involvering, inspirasjon og innovasjon ble implementert i praksisfeltet for å fremme prestasjonsutvikling med oppmerksomhet på ulike prosesser og dynamikk innad i trenerteamet. Studiet har fokus på hvilke muligheter og dilemmaer som oppleves og som må håndteres ved utøvelse av dette lederskapet. Samtidig ønsker studiet å belyse om det er noen forutsetninger som må ,eller bør ligge til grunn for å lykkes med å implementere dette lederskapet. Kapitlet har som hensikt å gi en kortfattet og overordnet analyse av helheten i empirien.

Hovedtrenerens tillit til medarbeiderne og hvordan dette blir implementert gjennom stor grad av involvering i beslutningsprosesser og delegering av ansvar har av medarbeiderne blitt sett på som det viktigste i hovedtrenerens lederskap. Lederskapet er bygd på transformasjonsledelse og bidrar til å øke indre motivasjon om egen utvikling hos den enkelte medarbeider. For å få en høy grad av samstemthet og god prestasjonskultur i trenerteamet er dette ikke nok. Andersen & Sæther (2008) understreker at det er like viktig at medarbeiderne har tillit til lederen, som omvendt.

Dersom du gis tillit innenfor ditt ansvarsområde kan både rolleforståelse og den gjensidige tillit styrkes. Men: Dette forutsetter at den ansvarliges leders egen kompetanse og autoritet anses som legitim, ikke kun gjennom sin lederstil, men også gjennom sin demonstrerte kompetanse (karriere) slik tilfellet var for hovedtrener i 2012. Dette åpner opp for at hovedtrener kunne være spørrende og åpen i inngangen uten å 'tape ansikt' som kompetent profesjonell.

Football players will test you. I find, that when you go to a new club ... they will test you to see if you know ... if I can't give a good reason, then I've got trouble... If they have no respect for your coaching ability then you've had it, you've lost respect and coaching sessions become very difficult.

(Potrac et al., 2002 s. 192)

Med utgangspunkt i oppgavens empiri vil jeg hevde at netopp den gjensidige tilliten som ble utviklet, ikke bare på grunn av hovedtrenerens lederskap, men også gjennom resultater som han har oppnådd tidligere har vært en forutsetning for å lykkes med å implementere lederskapet. En trener har alltid med seg en bagasje

inn i jobben som legger føringer for hans handlingsrom. Spesielt det å invitere til så stor grad av involvering og åpenhet i beslutningsprosesser. Dersom andre uerfarne trenere kommer til ny klubb og benytter samme lederskap kan dette skape mistillit og kan bli opplevd som ansvarsfraskrivelse. Dette fordi en slik involvering og delegering av oppgaver av mange oppfattes som et klart brudd på den tradisjonelle oppfatningen man har av en treners ansvar (Jones & Standage, 2006). Forskning viser at spesielt fotball er en arena for maktkamper og at det anses som viktig å opprettholde en autoritær og kontrollerende tilnærming (Potrac et al., 2002; Potrac & Jones, 2009a, 2009b; Potrac & Jones, 2011).

Det å skape møteplasser gjennom PF for å samordne og få overblikk anses som et avgjørende virkemiddel for å kunne lykkes med å fremme prestasjonsutvikling gjennom ledelse bygd på involvering, inspirasjon og innovasjon. I forlengelsen av hva treneren har med seg sin bagasje inn i klubb gjelder prinsippet også den andre veien: en prestasjonsgruppe / et lag / en klubb har alltid en historie; en kultur som har blitt dannet/gjendannet/omdannet over tid. Det er nettopp i dette møtet at lederskapet utvikles som en relasjonell og situert prosess. I dette ligger det en gjensidighet hvor aktørene møtes med sin historikk, sine intensjoner og sine forventninger. Gjennom å utvikle et godt fungerende PF som fungerer over tid skaper praksisen nye rutiner, språk, symboler, historier, måter å forstå og handle på.

Funn fra studien viser hvordan hovedtreners orkestrering av trenerteamet bidrar til å håndtere kompleksiteten, forbedre energistyring og fremme prestasjonsutvikling for hele teamet, også hovedtrener. ”*orchestration is a social theory that places emphasis on how we act to get what we want and need from others.*”(Jones et al, s 280, 2013).

Det bør bemerkes at kommunikasjon blir trukket frem som en avgjørende faktor for å få samarbeidet og samspillet til å fungere optimalt. Dette støtter oppunder mange studier som spesielt kommenterer kommunikasjonens betydning i samspill og utvikling. (Andersen & Sæther, 2002; Hemmestad, 2013; Isberg, 1991, 1992, 1997; Moen, 2013; Ronglan, 2000, 2007; Spurkeland, 2012, 2013; Stensbøl, 2012; Vik, 2007).

Et spørsmål oppgaven ikke har belyst, er på hvilken måte spillerne opplever trenerteamet som samstemt og fremstår som en enhetlig ledelse inn mot spillergruppen.

Lederskapet og samspillet som utvikles i trenerteamet har et overordnet mål, og det er å skape best mulig betingelser for læring og utvikling hos spillerne (Ronglan, 2008). Dersom det er avvik fra spillerne opplevelse og trenerteamets opplevelse om samstemthet vil man kunne anta at dette kan bidra til både usikkerhet og frustrasjon for enkeltspillere. Gjennom studiet observerte jeg hvordan spillere fikk tilbakemeldinger fra flere trenere. Dette gjaldt både gjennom videoanalyse, samtaler før og etter kamp, siste prat i garderoben og i pausen. Dette er en krevende øvelse da det fort kan forekomme at samme spiller får ulike tilbakemeldinger fra to trenere eller flere. Noe som igjen kan føre til usikkerhet for spilleren. Trenerens atferd har stor påvirkning på utøverens prestasjon, i forhold til både stress, prestasjonsangst og mestringstro. (Baker, Côté & Hawes, 2000; Bjørndal, 2009; Chicau Borrego, Cid, & Silva, 2012; Hemmestad, 2013; Isberg, 1997; Ronglan, 2000, 2007; Pensgaard, 2008). Dersom stor grad av delegering og mye medansvar gitt til den enkelte medarbeider skal fungere optimalt for laget betyr det ikke at kun den enkelte medarbeider opplever tillit slik min empiri viser at er tilfelle. Dersom dette skal gi en prestasjonsutvikling for laget og spillerne er det en forutsetning at spillerne opplever ledelsen som en enhetlig kraft og er samstemte i sin virksomhet. Hvilken betydning hovedtrenerens lederskap stor grad av involvering og delegering av ansvar til medarbeiderne har i møtet med spillergruppen, er ikke belyst i min studie.

Studiet viser hvordan involverende ledelse ble implementert i praksisfeltet for å fremme kontinuerlig prestasjonsutvikling understøttet av teori om prestasjonskultur og sosiale læringsteorier om praksisfellesskap. En kort oppsummering av sentrale funn viser hvordan den enkelte medarbeiders kompetanse ble høyt verdsatt. Involvering i ulike beslutningsprosesser gjennom laguttak, kampstrategi, treningsinnhold og evalueringsarbeid var godt implementert i praksisfeltet. Ansvar ble delegert i stor grad og det var mye samarbeid på tvers av trenerne i teamet, også når hovedtrener ikke var tilstede. Det er klare funn på hvordan involvering og delegering av ansvar og oppgaver påvirker den enkeltes arbeidsmotivasjon i stor grad. Lederskapet til hovedtrener understøtter i stor grad teori om transformasjonsledelse med særlig vekt på autonom motivasjon. Klubben og hovedtrener blir med rette omtalt å stadig være på jakt etter nye innovative tilnærminger for å fremme prestasjonsutvikling. Innovasjon er sterkt representert innen teknologi gjennom samarbeidet med Universitetet i Tromsø. På andre områder innen spillestil og ferdighetsutvikling viser funn at det er overlappende elementer av nyskaping og nyutvikling, men ikke innovasjon som er fremtredende.

Gjensidig tillit er avgjørende for at lederskap tuftet på involvering bidrar til å fremme prestasjonsutvikling og den gode prestasjonskulturen. Gjensidig tillit ser ut til å være utviklet gjennom god kommunikasjon og relasjonskompetanse. Dynamikk og spenninger som var en naturlig del av praksisen ser ut til å bli løst på konstruktive måter innad i teamet. Det bør likevel kommenteres at det alltid vil være interne konkurranser og posisjonering innad i eget prestasjonsteam som kan bli en begrensning for prestasjonsutvikling. Mulighet for å gi tilbakemeldinger til hovedtreners lederatferd er der, men blir ikke brukt i stort omfang, noe som er naturlig sett i lys av maktreasjoner som alltid finnes .

7. Konklusjon

Studiet har vært et forsøk å belyse temaer som hører naturlig sammen uten bruk av modeller og enkeltstående teorier med mål om å belyse prosessene. Prestasjonsutvikling og ledelse er et komplekst område som berører mange ulike temaer som på hver sin måte er viktige elementer og henger nøye sammen. Min opplevelse er at mange av disse temaene dessverre ofte blir behandlet hver for seg i studier og faglitteratur. Dette kan bidra til å redusere en helhetlig forståelse for hvordan mange av elementene henger sammen. Dette studiet er et bidrag til å se helhet og sammenheng i det som skjer mellom mennesker gjennom å ha ulike tilnærminger.

Gjennom en bred inngang kombinert med både feltstudie og intervju har studiet fått frem ulike historier som belyser hvordan lederskap tuftet på involvering, inspirasjon og innovasjon er blitt implementert og fremmer prestasjonsutvikling på mange nivåer inn mot eget trenerteam. Det er klare funn på hvordan trenerteamet har utviklet en høy grad av både samspill og samstemthet som er de to sentrale dimensjonene i utvikling av en prestasjonskultur gjennom hovedtreners lederskap.

Gjennom å ha oppmerksomheten rettet mot prosesser som skjer innad i trenerteamet har samtalen og relasjonen har fått en sentral plass i oppgaven hvor gjensidig tillit er bærebjelken i samspillet.

Funn viser at de viktigste *forutsetningene* for å lykkes med å implementere lederskapet har vært:

- Et godt fungerende PF organisert gjennom et åpent felles trenerrom
- Gjensidighet av respekt og tillit mellom hovedtrener og medarbeidere .
- Struktur i arbeidsmetodikk, med stor vekt på rolleaksept og rolleutvikling
- Leder må ha filosofi om å slippe opp kontroll, og slippe til den enkeltes kompetanse.

Lederskapet gir flere *muligheter* for å fremme prestasjonsutvikling .

- Mobilisering av den enkeltes kompetanse og godt samspill utvikler team i teamet. Dette fører til økt motivasjon og ansvarliggjøring av egen rolleutvikling og prestasjonsutvikling for den enkelte.
- Gjennom å orkestrere teamet frigjøres energi for hovedtrener, som får bedre tid til egen prestasjonsutvikling
- Lederskapet utvikler stor grad av fellesskapsfølelse i teamet

Muligheter gir rom for *dilemmaer*. Dette kan oppsummeres i følgende punkter;

- Håndtering av intern kompleksitet dersom involvering og delegering blir for stor. Dette kan bidra til å skape usikkerhet og manglende retning dersom man ikke har stor grad av struktur i arbeidsmetodikk.
- utfordringer ved å forstå og håndtere maktrelasjonens dynamikk.
- Opparbeidet tillit mellom hovedtrener og medarbeider, samt intern konkurranse i trenerteamet kan bidra til å miste verdifull refleksjon for hele trenerteamet, også for hovedtrener

Studien benyttet sosial læringsteori for å få økt forståelse av egen utvikling innad i et team gjennom utvikling av et godt fungerende praksisfellesskap for trenere. Dette kan være et egnet teoretisk rammeverk for å forstå hvordan refleksjon som metode kan være et godt virkemiddel for å optimalisere læring og samspillsprosesser innad i trenerteam.

For å fremme prestasjonsutvikling har studien benyttet teori om prestasjonskultur. Forutsetning om involverende lederskap med spesiell vekt på å utvikle høy grad av samspill og samstemthet samt håndtering av naturlige interne spenninger er sentralt i teorien. Dette anses som et velegnet teoretisk rammeverk for å forstå hvordan samarbeidet og relasjonene kan utvikles og gjennom dette mobilisere den kollektive kompetansen som ligger iboende i trenerteamet.

Transformasjonsledelse med særlig vekt på inspirerende motivasjon bidrar til økt forståelse for hvordan denne ledelsesfilosofien påvirker den enkeltes medarbeiders prestasjon positivt gjennom at den spiller på individets indre motivasjon og autonomi.

Flyvbjerg (2001), (sitert av Hemmestad, 2013) påpeker at gapet mellom teori og praksis er det mest kritiske aspektet når det er snakk om frihet og selvbestemmelse. Empiri fra studiet viser hvordan hovedtrener har evnet å implementere teori og praksis på en god måte gjennom et lederskap bygd på stor grad av involvering, delegering av ansvar og inspirerende motivasjon.

Mine funn gjenspeiler ikke de sentrale fagområdene i dagens trenerutdanning i Norges Fotballforbund. Innhold i pensum og arbeidsmåte kunne hatt sterkere fokus på ledelse, og den usikkerhet og uforutsigbarheten en leder av teamet må forholde seg til i det daglige. Kommunikasjon og relasjonskompetansen samt ulike refleksjonsprosesser bør integreres enda sterkere i praksisfeltet der læring og utvikling skjer. Det er ikke nok for hovedtrener å kun inneha profesjonell kompetanse (spillestil, ferdighetsutvikling, analyse m.m.) En hovedtrener må alltid bestrebe seg på å forstå mekanismene innen maktrelasjoner, hvordan bygge gjensidig tillit og vite hva som kjennetegner de gode relasjonene gjennom god kompetanse på kommunikasjonsprosesser.

En leder har et totalansvar og resultatansvar. Det vil være av avgjørende betydning at man foretar en kontinuerlig vurdering av når man skal gå frem å innta en tydelig autoritær lederrolle, og i hvilke situasjoner man skal trekke seg mer tilbake og opptre mer coachende.

Hovedtrener må utvikle sin rolle på samme måte som medarbeidere og spillere gjør. Hovedtrener må akseptere at han i svært mange situasjoner må opptre som en toppleder og utvikle forståelse om hvordan han kan utøve ledelse som fremmer prestasjonsutvikling av egne medarbeidere gjennom å utvikle kunsten med å lede eget prestasjonsteam.

Veien videre

Gjennom studiet har jeg blitt inspirert og fått ideer som kan bygge videre på denne oppgavens resultater. Sett opp mot avhandling til Hemmestad (2013) hadde det vært interessant å forske mer på hvordan toppfotballspillere ”lærer å lære” med utgangspunkt i taktiske elementer innenfor sin rolle som er forankret i en gitt spillestil med tydelige spilleprinsipper. Hvilken tilnærming og påvirkning oppleves som det det beste? Dette kan gi spennende forskningsspørsmål i forhold hvordan lede, og coache sett i relasjon til

spillergruppen, på samme måte som mitt studie belyser noe av dette inn mot trenerteam. Samtidig belyse dette opp mot kulturelle forskjeller i ulike idretter.

Videre ser jeg verdien av undersøke hvordan en spillergruppe opplever trenerteamets samstemthet og om det på noen områder er sammenfallene, eller avvikende, og hvordan dette eventuelt påvirker lagets prestasjon. Dette aspektet kunne bidratt til å gi denne studien en større og bredere dimensjon.

Referanser

- Andersen, S.S, & Sæther, Ø. (2008). Kompetansemobilisering for prestasjonsutvikling
Fagbokforlaget, Magma 1/2008, 1-9.
- Andersen, S.S, & Sæther, Ø. (2002). Prestasjonskultur i kunnskapsadskaper:
motivasjon, koordinering og effektivitet i moderne kunnskapsvirksomheter.
- Andersen, S.S. (2013). *Casestudier: forskningsstrategi, generalisering og forklaring*.
Bergen: Fagbokforlaget.
- Andreassen, A. (2012). Makt og Tillit i moderne organisering. *Scandinavian Journal of
Organizational Psychology, Volum 4(1)*, 34 - 36.
- Angeltveit, R. Evjen, P. J., Haugen, R. (2006). *Coaching, Utvikling og Ledelse*. Larvik/
Oslo: Akilles.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in
organizations*: Sage.
- Baker, J., Côté, J., & Hawes, R. (2000). The relationship between coaching behaviours
and sport anxiety in athletes. *Journal of Science and Medicine in Sport, 3(2)*,
110-119.
- Bass, B.M. (1995) Leadership; Good, Better, Best *Organizational Dynamic 13*, 26-40
- Bass, B.M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational
Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8(1)*, 9-
32.
- Bjørndal, C.T. (2009). *Mestring av usikkerhet: eksperttreneres læring, utvikling og
utfordringer i trenerhverdagen*. Masteroppgave ved Norges Idrettshøgskole, Oslo.
- Charbonneau, D., Barling, J., & Kelloway, E. K. (2001), Transformational Leadership

- and Sports Performance: The Mediating Role of Intrinsic Motivation. *Journal of Applied Social Psychology*, 31: 1521–1534.
- Cassidy, T. (2008). Clarifying the Concept of Communities of Practice in Sport: A Commentary. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 3(1), 19-21.
- Cassidy, T., & Rossi, T. (2006). Situating learning:(Re) examining the notion of apprenticeship in coach education. *International Journal of Sports Science and Coaching*, 1(3), 235-246.
- Chicau Borrego, Cid, L., & Silva, C. (2012). Relationship between group cohesion and anxiety in soccer. *Journal of Human Kinetics*, 34(1), 119-127.
- Côté, J & Wade, G. (2009). An integrative definition of coaching effectiveness and expertise. *international journal of sport science & coaching*, 4(nr 3), 307-323.
- Culver, D., & Trudel, P. (2006). Cultivating coaches' communities of practice: Developing the potential for learning through interactions. In Jones, Cushion, & Ronglan (Eds.), *The sports coach as educator: Re-conceptualising sports coaching*, (97-112). Oxon, UK: Routledge.
- Culver, D. M., Trudel, P., & Werthner, Penny. (2009). A Sport Leader's Attempt to Foster a Coaches' Community of Practice. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 4(3), 365-383.
- Culver, D., & Trudel, P. (2008). Clarifying the Concept of Communities of Practice in Sport. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 3(1), 1-10.
- Cushion, C. (2007). Modelling the Complexity of the Coaching Process. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 2(4), 427-433.
- Cushion, C. (2010) Coaching and Communities of practice . In Jones, Cushion, & Ronglan (Eds.), *The Sociology of sports coaching* (s. 94 - 107). London:

Routledge.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227-268.
- Eggen, N. A. (1999). *Godfoten. Samhandling-veien til suksess. Oslo: Ashehoug.*
- Gilbert, W.D. & Trudel, P. (2006). The coach as a reflective practitioner. In Jones, Cushion, & Ronglan (Eds.), *The sports coach as educator: Re-conceptualising sports coaching*, 113-127.
- Gilbert, W.D. & Trudel, P. (2001). Learning to coach through experience: reflection in model youth sport coaches. *Journal of Teaching in Physical Education, 21*(1), 16-34.
- Gilje, N., & Grimen, H. (2000). *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger: innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi*. Universitetsforlaget.
- Hemmestad, L. (2013). *Balansekunst: ledelse, læring og makt i håndballandslaget for kvinner senior*. Doktorgradsavhandling ved Norges idrettshøgskole, Oslo.
- Hetland, H., & Sandal, G.M. (2003). Transformational leadership in Norway; Outcomes and personality correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 12* (2), 147–170.
- Hetland, H. (2008). Transformasjonsledelse: Inspirasjon til endring. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening, 45* 265-271.
- Horn, T.S. (2008). Coaching Effectiveness in the Sport Domain, In Horn, T (Ed.), *Advances in sport psychology*. 240-267. Champaign, Ill.: Human Kinetics.

- Isberg, L. (1991). *Framgångsrik eller misslyckad: en studie av en elittränares situation* (Vol. 97). Uppsala: Uppsala universitet, Pedagogiska institutionen.
- Isberg, L. (1992). *Varför slutade det så illa?: en analys av elittränares arbetsvillkor* (Vol. 105). Uppsala: Uppsala universitet, Pedagogiska institutionen.
- Isberg, L. (1997). *Väsentligheter eller floskler: coachingens betydelse i lagspel* (Vol. 1997:1). Örebro: Institutionen.
- Jones, R. L., Bailey, J., Thompson, A., Potrac, P., Gilbert, W., & Denison, J. (2013). Ambiguity, noticing and orchestration: Further thoughts on managing the complex coaching context. In Potrac, P, R.L. Jones (Eds.), *Routledge handbook of sports coaching*, 271-283.
- Jones, R.L., & Standge, M. (2006) First among equals; Shared leadership in the coaching context. *Routledge handbook of sports coaching*, 65 - 76.
- Jordet, G., & Elferink, G.M.T. (2012). Stress, Coping, and Emotions on the World Stage: The Experience of Participating in a Major Soccer Tournament Penalty Shootout. *Journal of Applied Sport Psychology*, 24(1), 73-91.
- Jowett, S. (2007). Expanding the Interpersonal Dimension: Closeness in the Coach-Athlete Relationship. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 2(4), 513-517.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lai, L. (2004). *Strategisk kompetansstyrning*: Fagbokforlaget.
- Lavallee, D., & Jowett, S. (2007). *Social psychology in sport*. Champaign, IL: Human Kinetics.

- Lave, J. & Wenger, E. (1991a). Communities of practice. Retrieved September, 16, 2008.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991b). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*: Cambridge university press.
- Lowe, K. B, Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- Lyle, J. (2002). Sport coaching concepts; A framework for coaches` behavior. London:Routledge.
- Mageau, G. A., & Vallerand, R. J. (2003). The coach–athlete relationship: A motivational model. *Journal of sports science*, 21(11), 883-904.
- Moen, F. (2010). *Coaching and Performance Psychology*. Doktorgradsavhandling. Trondheim: Department of Education, NTNU
- Moen, F. (2013). *Prestasjonsutvikling; Coaching og Ledelse*. Trondheim: Akademika forlag.
- Neumann, C. E. B., & Neumann, I.B. (2012). *Forskeren i forskningsprosessen: en metodebok om situering*. [Oslo]: Cappelen Damm akademisk.
- Northouse, Peter G. (2012). *Leadership: Theory and practice*: Sage Publications.
- Pengsgaard, A.M. (2008). Consulting under pressure: How to help an athlete deal with unexpected distracters during olympic games 2006. *International Journal of Sport & Exercise Psychology*, 6(3), 301-307.
- Pensgaard, A. M., & Høgmo, P. M. (2004). *Mental trening i fotball*: Akilles.

- Polanyi, M. (2000). *Den tause dimensjonen: En introduksjon til taus kunnskap*: Spartacus forlag.
- Potrac, P. Jones, R., & Armour, K. (2002). 'It's All About Getting Respect': The Coaching Behaviors of an Expert English Soccer Coach. *Sport, Education and Society*, 7(2), 183-202.
- Potrac, P., & Jones, R. (2009a). Micropolitical working in semi-professional football. *Sociology of Sport Journal*, 26(4), 557-577
- Potrac, P., & Jones, R. (2009b). Power, conflict, and cooperation. Toward a micropolitic of coaching. *Quest*, 61 (2), 223-236.
- Price, M.S., & Weiss, M. R. (2013). Relationships among Coach Leadership, Peer Leadership, and Adolescent Athletes' Psychosocial and Team Outcomes: A Test of Transformational Leadership Theory. *Journal of Applied Sport Psychology*, 25(2), 265-279.
- Ronglan, L.T. (2000). *Gjennom sesongen: En sosiologisk studie av det norske kvinnelandslaget i håndball på og utenfor banen*. Doktoravhandling ved Norges Idrettshøgskole, Oslo.
- Rongland, L.T. (2007). Building and Communicating Collective Efficacy. *The Sport Psychologist*, 21, 78-93.
- Ronglan, L.T. (2008). *Lagspill, læring og ledelse: om lagspillenes didaktik*: Akilles.
- Ronglan, L.T., & Havang. (2011). Coaching as communication. In Jones, Cushion, & Ronglan (Eds.), *The Sociology of sports coaching* (s. 79 - 93). London: Routledge.
- Røkenes, O.H., & Hanssen, P.H. (2002). *Bære eller bryte: kommunikasjon og relasjon i arbeid med mennesker*. Bergen: Fagbokforl.

- Sjögren, F. (2010). *Transformellt ledarskap och autonom motivation-Finns det ett samband och medieras detta samband av behoven autonomi, relaterande och kompetens?* , D-Uppsats Umeå University. Umeå.
- Smerud, L. (2009). *Jeg og Du i 4-5-1 Trener III oppgave i Fotball*. Norges Fotballforbund. Oslo.
- Smerud, L. (2010). *To be, and how to be, That is the question*. (Speciale), Institutt for Psykologi, Københavns universitetet. København.
- Spurkeland, J. (2012). *Relasjonskompetanse*. Oslo. Universitetsforlaget.
- Spurkeland, J. (2013). *Relesjonsledelse*. Oslo. Universitetsforlaget
- Stensbøl, B. (2012). *Den gode prestasjonskulturen: fra toppidrett til næringsliv*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Söderfjell, S., & Nygren, M. (2007). *Ledarskapets 5 utmaningar*: Ledarskapscentrum. Umeå.
- Sørhaug, T. (1996). *Om ledelse: makt og tillit i moderne organisering*: Universitetsforlaget.
- Tashman, L. S, Tenenbaum, G., & Eklund, R. (2010). The effect of perceived stress on the relationship between perfectionism and burnout in coaches. *Anxiety, Stress, & Coping*, 23(2), 195-212.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforl.
- Vik, S. (2007). *Prestasjonskultur og prestasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Wadel, C. (1991). Feltarbeid I egen kultur. *En Innføring i Kvalitativt Orientert Samfunnsforskning*. Flekkefjord, Seek.

Wenger, E. (1998a). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*:
Cambridge university press.

Wenger, E. (1998b). Communities of practice: learning as a social system. *The Systems Thinker*, Volum 9, number 5.

Yin, R.K. (2003). Case study research: Design and methods. *Sage Publications, Inc*, 5,
11.

Yukl, G.A., & Heaton, H. (2002). Leadership in organizations.

Vedlegg

1. Informasjonsskriv av studie sendt til klubb og informant
2. Samtykkeskjema vedrørende deltakelse i forskningsprosjekt
3. Godkjent søknad fra NSD
4. Intervjuguide hovedtrener
5. Intervjuguide medarbeider

Vedlegg 1: Informasjonsskriv om studien

Informasjonsskriv vedrørende mitt mastergradsprosjekt

I forbindelse med mitt masterstudie har jeg valgt et casestudie av hvordan samspill og samhandling etableres og utvikles i trenerteamet til Tromsø IL som mastergradsprosjekt. I oppgaven ønsker jeg å få anledning til å benytte meg av deg som informant gjennom observasjon av trenerteamet og et intervju hvor temaet belyses.

Min hovedproblemstilling er å undersøke hvordan hovedtrener implementerer egen ledelsesfilosofi i eget praksisfellesskap i Tromsø IL .

Det er utarbeidet ulike forskningsspørsmål

a) Hvordan etableres, fungerer og utvikles samspillet i trenerteamet ?

b) Hvilke muligheter og eventuelt utfordringer oppleves som de mest sentrale, sett i lys av hovedtreners ledelsesfilosofi?

Prosjektet har som hoved idè å se på hvordan trenerteamet i TIL gjennom samspill kan bidra til å utvikle hverandre og gjennom dette påvirke lagets totale prestasjon og måloppnåelse.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert. Jeg håper at du synes studiet virker spennende og at du har mulighet til å bidra som informant

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med undertegnede for nærmere forklaring og utdypning.

Eventuelt kan veileder Lars Tore Ronglan kontaktes på E-post: l.t.ronglan@nih.no

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Med vennlig Hilsen

Trine Lise Andersen

Tlf: 90155691

Vedlegg 2: Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og takker ja til å delta i studiet.

Jeg gir hermed Trine Lise Andersen samtykke til å foreta intervju me

-----dato-----

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Samtykker til å delta i intervju med båndopptaker

I studiet blir ingen navn gjengitt og det blir gitt full anonymitet dersom dette ønskes, eller kan man gjengis gjennom stilling.

Hovedtrener har gitt tillatelse til at hans navn ikke bør anonymiseres.

Alle samtykkeerklæringer blir oppbevart på et trygt sted inntil at oppgaven er levert. Dette er også tilfelle med båndopptak som vil bli slettet ved prosjektets slutt som er 31.05.2014.

Vedlegg 3: Godkjenning fra NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS

NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Håvard Håvågsgate 29
N-5017 Bergen
Norway
Tel. +47 55 58 21 17
Fax. +47 55 58 56 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org nr. 985 321 884

Lars Tore Ronglan

Seksjon for coaching og psykologi Norges idrettshøgskole
Postboks 4014 Ullevål Stadion
0806 OSLO

Vår dato: 25.09.2013 Vår ref: 35546 / 2 / LT Deres dato: Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 18.09.2013. Meldingen gjelder prosjektet:

35546 Hovedtrenerens lederskap i utvikling av eget trenerteam

Behandlingsansvarlig Norges idrettshøgskole, ved institusjonens øverste leder

Daglig ansvarlig Lars Tore Ronglan

Student Trine Lise Andersen

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>. Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 31.05.2014, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Vigdis Namtvedt Kvalheim

Kontaktperson: Lis Tenold tlf: 55 58 33 77

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Trine Lise Andersen Nattmålsveien 19 9107 TROMVIK

Lis Tenold

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD. Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no

TRONDHEIM: NSD. Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no

TROMSØ: NSD. SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@sv.uit.no



Prosjektvurdering - Kommentar

Det gis skriftlig informasjon og innhentes skriftlig samtykke for deltakelse. Personvernombudet finner i utgangspunkt skrevet godt utformet, men forutsetter at det tilføyes informasjon om navn og kontaktinformasjon til veileder instituttleder Lars Tore Ronglan. Personvernombudet legger til grunn for sin godkjenning at revidert skriv ettersendes personvernombudet@nsd.uib før det tas kontakt med utvalget (merk eposten med prosjektnummer).

Innsamlede opplysninger registreres på privat pc. Personvernombudet legger til grunn at veileder og student setter seg inn i og etterfølger Norges idrettshøgskole sine interne rutiner for datasikkerhet, spesielt med tanke på bruk av privat pc til oppbevaring av personidentifiserende data.

Prosjektet skal avsluttes 31.05.2014 og innsamlede opplysninger skal da anonymiseres og lydopptak slettes. Anonymisering innebærer at direkte personidentifiserende opplysninger som navn/koblingsnøkkel slettes, og at indirekte personidentifiserende opplysninger (sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. yrke, alder, kjønn) fjernes eller grovkategoriseres slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes i materialet.

Prosjektnr: 35546

Vedlegg 4 : Intervjuguide hovedtrener

Klargjøring av ledelsesfilosofi og lederskap

- Hvordan vil du beskrive hva som kjennetegner ditt eget lederskap ?
- Hva har påvirket deg i egen utvikling?
 - Hvordan kommer dette til uttrykk i praktisk handling?
- Kan du fortelle litt om filosofien bak
- Dersom dine kollegaer blir bedt om å beskrive dine tre beste leder egenskaper, hva tror du de svarer?
- Er det noen bestemte situasjoner- kontekster du endrer lederatferd?

Praksisfellesskap Prestasjonskultur

- Hvordan fungerer og utvikles samarbeidet i trenerteamet ?
 - Hva er viktige nøkkelfaktorer ,og hvordan jobbet dere med dette i hverdagen?
 - rolleavklaringer og rolleutvikling hvordan foregår prosessene?
- Trenermøter – organisering og gjennomføring; hva var vanlig praksis?
- Delegering av oppgaver og ansvar – hvordan fungerer dette i trening og kampsituasjoner gjennom en hel sesong?
- På hvilke måter og nivåer inkluderer du dine medarbeidere i ulike beslutningsprosesser ?
- Dynamikk og uenighet innad i teamet, hva er typiske hendelser og hvordan dette ble håndtert?

Kommunikasjon

- Hvordan vil du beskrive hva som kjennetegner gode kommunikasjonsprosesser?
- Hvor bevisst er du på egen kommunikasjon?
- Hvordan var kulturen og anledninger for dere å gi tilbakemeldinger på din ledelse og væremåte?
- Hvilke forutsetninger anser du som viktige at dine medarbeidere innehar, eller utvikler ?
- Hva trenger du av dine medarbeidere for å prestere best mulig som hovedtrener ?
- Har du erfaringer på dilemmaer som er viktig å være bevisst på ved utøvelse av involvering og delegering i stor grad?

Innovasjon

- Hva legger du i begrepet og hvordan kommer dette til uttrykk i lederskapet?
 - Hvilke områder er de sentrale her?
- Hvordan forankrer du ideer og utviklingsprosesser i klubb og hos trenerteam?

Vedlegg 5 : Intervjuguide medarbeider

Klargjøring av ledelsesfilosofi og lederskap

- Hvordan vil du beskrive hva som kjennetegner lederskapet til hovedtrener,
- Hvordan kommer dette til uttrykk i praktisk handling. Eksempler
- På hvilken måte er dette med på å påvirke din egen utvikling, og teamets utvikling
- Er det noen bestemte situasjoner- kontekster hovedtrener endrer lederatferd?

Praksisfellesskap Prestasjonskultur

- Hvordan fungerer og utvikles samarbeidet i trenerteamet ?
 - Hvilke elementer opplever du er det viktigste, og hvordan jobber dere med dette i hverdagen ?
 - Rolleavklaringer og rolleutvikling
 - Hvordan samarbeidet dere når hovedtrener ikke var tilstede ?
- Trenermøter – organisering og gjennomføring; hva var vanlig praksis?
- Delegering av oppgaver og ansvar
 - hvordan fungerer dette i trening og kampsituasjoner? Er det forskjell på arbeidsoppgaver i forhold til årstid, type kamp ?
- Hvordan opplever du egen prestasjonsutvikling under hovedtrenerens lederskap?
- På hvilke måter og nivå ble du og dere inkludert i ulike beslutningsprosesser ?
- Dynamikk og uenighet innad i teamet, hva er typiske hendelser og hvordan dette ble håndtert?
- Hva anser du at er de viktigste egenskapen til hovedtrener for å få samspillet til å bli best mulig i trenerteamet?
- Hva tenker du er viktige elementer for å utvikle en sterk kollektiv identitet og fellesskapsfølelse innad i trenerteamet?

Kommunikasjon og relasjon

- Hvordan vil du beskrive hva som er en god kommunikasjonsprosess
- På hvilken måte fungerer kommunikasjonen innad i eget trenerteam?
 - både i forhold til hovedtrener – deg og din rolle, men også i teamet?
- Hva opplever du som viktig i din relasjon til hovedtrener? Og hvordan utvikles i så fall dette?
- Hvordan var kulturen og anledninger for dere å gi tilbakemeldinger på hovedtrenerens ledelse og væremåte?
- Har du tanker om at hovedtrenerens lederskap stiller noen krav -forutsetninger til deg som medarbeider for at lederskapet skal lykkes?

Innovasjon

- Hvordan definerer du dette begrepet? Og på hvilke områder er klubben gode på dette området?
- Hvordan opplever du du hovedtrener som innovativ?
 - har dette hatt noen innvirkning på egen utvikling?

